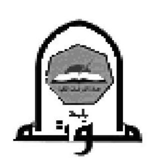


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

# تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان

إعداد الطالب
عبدالله بن مطر بن سالم العزيزي

إشراف
الدكتور سامر عبد المجيد البشابشه

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامّة قسم الإدارة العامّة

جامعة مؤتة، 2007م.

**الآراء الواردة في الرسالة لا تُعبر**
**بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة**

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

*نموذج رقم (14)*

# قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالله مطر العزيزي الموسومة بـــ:

## تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

**القسم: الإدارة العامة.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د. سامر عبد المجيد البشابشه | | 2007/10/18 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. حلمي شحادة يوسف | | 2007/10/18 | عضواً |
| د. رائد محمد العضايلة | | 2007/10/18 | عضواً |
| د. محمد عبدالفتاح ياغي | | 2007/10/18 | عضواً |

عميد الدراسات العليا
أ.د. حسام الدين المبيضين


MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

# الإهــداء

إلى روح والدي رحمه الله
إلى الصدر الحنون أمي أطال الله عمرها
إلى أخي وشقيق روحي عبد العزيز ( أبو سعود )
إلى إخواني وأخواتي جميعاً
إلى رفيقة دربي ( أم عبد العزيز )
إلى فلذة كبدي عبد العزيز وعبد الرحمن واصيله ونيلى
أهدي هذا الجهد المتواضع

**عبدالله بن مطر العزيزي**

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .

لا يسعني وبعد أن منَّ الله علي بالانتهاء من هذه الرسالة إلاّ أن أتوجه بأسمى آيات الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور سامر عبد المجيد البشابشة ، الذي تولى الإشراف على هذه الرسالة ، فلم يبخل عليّ بالجهد والتوجيه على الرغم من ضيق وقته وكثرة مشاغله ، فقد كان لرعايته وتشجيعه الأثر البارز في إثراء هذه الرسالة ، فله مني جزيل الشكر وبالغ التقدير .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الأستاذ الدكتور حلمي شحاده يوسف، الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي، والدكتور رائد العضايلة، لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتها .

كما أتوجه بالشكر والتقدير لإدارة معهد الإدارة العامة بمسقط ممثلاً في الشيخ الدكتور سليمان بن هلال العلوي ، وجميع العاملين به ، وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة أمة اللطيف بنت شرف شيبان التي أعطتني الكثير من وقتها وعلمها ، فكان لملاحظاتها القيمة أهميتها في إخراج هذه الرسالة .

وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي العون والمساعدة من الأهل والزملاء والأصدقاء ولكل من ساعدني في تنفيذ الجانب التطبيقي في البحث ، سائلاً المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء .

**عبدالله بن مطر العزيزي**

**فهرس المحتويات**

## قائمة الجداول

## قائمة الملاحق

## الملخص

## تقيم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمان

**عبدالله بن مطر بن سالم العزيزي**

**جامعة مؤتة، 2007**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات أخضع للتحليل الإحصائي (563) استبانة من أصل (791) اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة واعتماد التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (اختبار (t) ، وتحليل التباين) بغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.
2. العوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري، جاءت بدرجة متوسطة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديموغرافية (الجنس والعمر ، مدة الخدمة ، المستوى التعليمي ، المستوى الإداري).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديمغرافية (الجنس والعمر، مدة الخدمة ، المستوى التعليمي).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها ضرورة السعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيميّة والإنسانيّة بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدوريّة، والندوات، والنقد الذاتي البنّاء ومكافأة المتميّزين والمبدعين، وأيّ وسائل أخرى متاحة لتعزيز التطوير الإداري لدى العاملين في الوزارات العُمانية.

## Abstract

**Assessing the Effectiveness of the Administrative Development Program at Ministries Related to Civil Service System in Sultanate of O'man**

**Abdullah Ibn Matar Ibn Salem Al- Azizi**

**Mu'tah University 2007**

This study aimed at assessing the effectiveness of the administrative development program in Sultanate of O'man. In order to achieve the objectives of the study, a developed questionnaire was distributed randomly to a sample consisted of (791). The number of questionnaires that have been subjected to statistical analysis was (563), where the statistical descriptive methods, means, standard deviations, t-test and variation analysis were used. The most important results of the study were:

1. There was mid-level of effectiveness of administrative development programs in ministries related to civil service system in Sultanate of O'man.
2. The administrative, financial, legal and social factors that block the administrative development efforts have been at middle degree.
3. There were significant statistical differences at ($\alpha \geq 0.05$) in assessment of employees for the administrative development efforts which attributed to vocational and demographic properties (gender, age, length of service and educational level).
4. There were significant statistical differences at ($\alpha \geq 0.05$) within obstacles that face administrative development efforts which attributed to vocational and demographic properties (gender, age, length of service and educational level).

The study recommends a number of recommendations; the most important one is the necessity to encourage the opening and flexibility in organizational and humanistic relations between administration and employees by holding annual meetings, seminars, constructive criticism, rewarding and any available means to enhance the organizational development among employees in O'mani ministries.

## الفصل الأول
## مشكلة الدراسة وأهميتها

### 1.1 المقدمة:

مما لا شك فيه أن القرن الحادي والعشرين وما تضمنه من تغيرات شاملة، أفرزت العديد من التحديات التي تواجه المنظمات المختلفة ، ونحن نجد أن هذا التغير المستمر في المحيط الذي تعمل فيه هذه المنظمات يجعل من المهم أن يتم تطوير أساليب العمل ومهارات العاملين والمفاهيم والاتجاهات، وذلك لمواكبة التغيرات الحالية، والاستعداد للمتطلبات المستقبلية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية التطوير الإداري باعتباره الأداة الرئيسة لإحداث التغييرات المطلوبة في الأجهزة الإدارية، وتمكينها من التكيف مع المتطلبات والمتغيرات الداخلية والخارجية.

وبالعودة إلى القرن العشرين وما شهده من تغيرات كبيرة ، خاصة بعد انحسار الاستعمار عن الدول النامية والتي تمثل في مجملها ما يقارب ثلثي دول العالم ، والتي وجدت نفسها تعاني من مشكلات اقتصادية وسياسية واجتماعية خانقة، إضافة إلى ما تعانيه من تخلف إداري جرّاء نهب الاستعمار لثرواتها، ولقد أدت تلك التغيرات إلى توصل الدول النامية وبعد معاناة طويلة أثناء الاستعمار ، وبعده إلى أن التطور في الإدارة هو المعيار الأساسي الذي تصنف المجتمعات على أساسه إلى متقدمة ونامية، ذلك أن الكثير من الدول النامية وإن كانت غنية بالثروات الطبيعة إلا أنها لم تستطع الوصول بإدارتها إلى مصاف الدول المتقدمة ، إذ لا تزال السيطرة للدول التي تمتلك إدارة ناجحة قادرة على توظيف الإمكانات بكفاءة وفاعلية، والارتقاء بأدائها الوظيفي، وهو ما يؤكد أن مشكلتنا في الأساس هي مشكلة إدارة، وأن تقريب المسافة بين التقدم والتخلف لن تكون إلا بالإدارة، وتتأكد هذه الحقيقة من خلال الاهتمام المتزايد بتطوير الإدارة فكراً، وممارسة كضرورة لمواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة . (الحسبان،1999:1)

وقد ظهرت في هذا الاتجاه العديد من المفاهيم النظريـــة والممارســـات العملية للارتقاء بالإدارة لتكون قادرة على تحقيق احتياجات المجتمعات المعاصرة، ومن أبرز الأمثلة على تلك المفاهيم والممارسات إدارة الجــودة الشــاملة والمنظمـــة العالميـــة للمواصفات، والتي تمنح شهادة الأيزو للمؤسسات التي استطاعت تحسين أدائها الإداري وتطوير منتجاتها، وكذلك إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية ، والتوجه نحو تقليص حجم الجهاز الحكومي، والدعوة إلى الشفافية والابتعاد عن السرية، وعدم الوضوح في العمل الحكومي ، إضافة إلى الهندرة الإدارية وغيرها من المفاهيم والممارسات التي تصـــب في خانة تحسين الأداء الإداري للمؤسسات والمنظمات (المخلافي، 2000: 94).

**2.1 مشكلة الدراسة**

إن التطورات المستمرة والمتسارعة من أبرز سمات هذا العصر، مما استوجب من الدول السعي الدائم والدؤوب لمواكبة هذه التطورات من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة، ومن ضمنها برامج التطوير الإداري ، لا سيما وأن التوجهات العالمية الجديدة ، سواء على مستوى الدول المتقدمة أو النامية تطالعنـــا كـــل يـــوم بتجـــارب وانجازات وبرامج إدارية متطورة ، تجعل منظماتنا الإدارية على خط التحدي لتستطيع أن تلحق بالركب من خلال المواءمة بين خططها وتطلعاتها وما تحققـــه علـــى أرض الواقع .

وتواجه سلطنة عُمان مثلها مثل الدول النامية الأخرى عدداً كبيراً من التحـــديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمثل تحديث الأجهزة الحكومية وتطويرها الأساس في مواجهة هذه التحديات، وعملية التطوير الإداري يجب أن تشمل جميع أبعاد العملية الإدارية التشريعية، والتنظيمية، والبشرية والمادية بشكل متوازن ، وإلا فإن نتائجهـــا ستكون وقتية ومحدودة .

من هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في تقييم فعالية التطوير الإداري من خلال تتبع مسيرة الجهود المبذولة من قبل حكومة السلطنة في سبيل الارتقاء بالمؤسسات الإدارية

لتقديم أفضل الخدمات وأقلها تكلفة ، وأكثرها كفاءة ، والتعرف على أهم معوقات التطوير في السلطنة والخروج بمقترحات وتوصيات يمكن من خلالها المساهمة في معالجة هذه المعوقات وتسريع عملية التطوير الإداري .

**3.1 أهمية الدراسة:**

بالرغم من تزايد الدراسا ت النظرية التي تناولت موضوع التطوير الإداري ودوره في تحسين أداء الأجهزة الإدارية من جوانب مختلفة في الوطن العربي ، إلاّ أن الباحث لم يجد إلا العدد القليل جداً من الدراسات الميدانية التحليلية والتقييمية التي تناولت موضوع التطوير الإداري ومعوقاته ، خاصة الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان ، وهي إذاً الدراسة الأولى التي تتناول تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في سلطنة عُمان .

كذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتأتى من أنها تسلط الضوء على طبيعة جهود التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان والتعرف على مستوى فعالية جهود التطوير الإداري المختلفة ، من تدريب وحوافز ونظم معلومات إدارية ، بالإضافة إلى التعرف على معوقات برامج التطوير الإداري، ولا شك في أن اختبار نموذج تطبيقي يصف فعالية التطوير الإداري ومعوقاته سوف يوفر أساساً من المعرفة يفيد الباحثين في هذا المجال ، كما يقدم لأدبيات وبحوث التطوير الإداري سياقاً بيئياً مختلفاً ومتميزاً عن ذلك الذي أجريت فيه معظم الدراسات السابقة ، وخاصة المطبقة في سلطنة عُمان والتي تناولت جوانب مختلفة من التطوير الإداري .

كما أن هذه الدراسة سوف توفر حصيلة من المعلومات يمكن أن تقيم جهود التطوير الإداري، وتكشف عن العوامل المعيقة لها في سلطنة عُمان ، كما أنها توفر أساساً من المعرفة يمكن أن يستفيد منه القائمون على برامج التطوير الإداري ومتخذو القرار في تصميم وتوجيه عملية التطوير التي تشهدها السلطنة بشكل عام بغرض زيادة فعاليتها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتلافي معوقاتها .

**4.1 أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى وصف جهود التطوير الإداري ومعوقاتها ، والقيام بقياس ذلـــك من خلال تطبيق الدراسة والاستبانة المعدة لذلك على عينة من الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة للتعرف على التالي :

1. التعرف على تقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان .
2. التعرف على تقييم الموظفين لمعوقات جهود التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية في سلطنة عُمان .
3. تحديد مدى تأثير الخصائص الوظيفية والديمغرافية للموظفين على تقيـــيمهم لفعالية التطوير الإداري .
4. تحديد مدى تأثير الخصائص الوظيفية والديمغرافية للموظفين فـــي تقيـــيمهم للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري .

**5.1 فرضيات الدراسة:**

1. إن هناك مستوى متوسط لمن الفعالية لـ برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان .
2. إن العوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية تعيق جهـــود التطـــوير الإداري بدرجات مختلفة وموزعة ما بين العالي والمتوسط والمنخفض.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المـــو ظفين لفعاليـــة التطـــوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديم وغرافية: (النـــوع الاجتمـــاعي والعمر ومدة الخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الإداري).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تعزى للعوامل الوظيفية والديموغرافية : (النوع الاجتماعي والعمر ومدة الخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الإداري).

## الفصل الثاني
## الإطار النظري والدراسات السابقة

**2. 1 الإطار النظري:**

يهدف هذا الفصل في شقه الأول إلى التعرف على التطوير الإداري من حيث المفهوم والأهمية، والأساليب المؤدية لتحقيقه، والمعوقات التي تواجه، كما تم التطرق إلى واقع التطوير الإداري في سلطنة عُمان، أما الشق الثاني لهذا الفصل فقد تم استعراض الدراسات السابقة لهذا الموضوع العربية منها والأجنبية.

**التطوير الإداري** (Administrative Development)

يعد مفهوم التطوير الإداري مفهوماً حديثاً على المستويين النظري والتطبيقي، وترجع الممارسة الفعلية له إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وقد تطور مفهوم التطوير الإداري، بحيث يستهدف ببرامجه ربط المؤسسات العامة ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح، لا مجرد تطويرها داخلياً، حتى يمكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها الظروف المواتية للنجاح، ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وأساليب الأداء القائمة وممارسة السلطة مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة ( اللوزي، 2002 : 98) .

**تعريف التطوير الإداري والمفاهيم المرتبطة به :**

تتفاوت الآراء حول مفهوم التطوير الإداري بين الضيق والاتساع، أو النظرة الجزئية والكلية، وذلك نظراً لاختلاف المداخل المختلفة لإحداثه والجوانب التي يهتم بها الكتاب من جانب، واختلاف خلفيات كتاب الإدارة والتنظيم الذين كتبوا حوله من جانب آخر. ( دقاسمه، 2002 : 82) .

وبالمقابل نجد العديد من المفاهيم والمصطلحات المرادفة لمفهوم التطوير الإداري كالتطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، والتحديث الإداري والإصلاح الإداري، والتي تشير كلها إلى التغيير نحو الأفضل، لكن هناك فروقاً نوعية في نوعية التغيير المنشود

والافتراضات التي تقدم عليها مثل تلك المفاهيم، مما يستوجب توضيحها وفقاً لمقتضيات التأصيل، ويمكن استعراض أو تناول بعض تلك المفاهيم وفقاً للتسلسل التالي: (القريوتي، العنزي، 2004 : 576) .

**أولاً: التطوير الإداري:**

تعددت تعريفات التطوير الإداري كما ذكرنا سابقاً بتعدد اتجاهات الباحثين ومشاربهم، حيث يقصد بالتطوير الإداري: " إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والكفاية في الإنتاج" (العكايلة، 1986 : 955) .

أما (القريوتي، 2001 : 16) فيرى أن التطوير الإداري يعبر عن " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإداري " .

كما عرفته ( شيبان، 1995 : 57) بأنه: " جهد ممتد أو إستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى اجتثاث مظاهر التخلف في النظام الإداري إما بصورة كلية وفي دفعة واحدة (وهذا أمر مستبعد عملياً)، أو بمعالجة عناصر الإدارة بصورة جزئية ( عنصراً وراء عنصر )، ولكن في إطار رؤية شاملة ومتكاملة لهذه العناصر ".

**ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري:**

**1. التطوير التنظيمي**

يعد التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، وما شابه ذلك في التنظيم .

ويرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة، ويعرف التطوير التنظيمي على أنه: "مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات" ( إدريس، 2003، 374) .

**2. التغيير التنظيمي**

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جزري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية "ويقصد بالتغيير التنظيمي المخطط، بأنه أي برنامج مخطط يؤدي إلى تغييرات كبيرة في سلوك الأفراد أو الجماعات في التنظيم بالاتجاه الذي ترغبه الإدارة. وعرف كذلك بأنه: " اهتمام المنظمة المقصود للتأثير في الوضع المالي للمنظمة، وإدخال تغييرات داخل المنظمة لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال، سواء كانت داخلية أو خارجية .

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه: إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية لغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية. ( دقاسمة، 2002 : 82).

**3. التحديث الإداري**

يشبه مفهوم التحديث الإداري إلى حد بعيد مفهوم التطوير الإداري، من حيث طموحه للتحسين التقني الإداري والتطوير الفني، إلا أن فيه كثيراً من المحاكاة والاقتباس، وتطبيقاته جزئية في غالبيتها. ويرى أصحاب هذا الفهم أن التحديث الإداري لا يتم إلا بتبني المناهج والأساليب والوسائل التي وجدت في الدول المتقدمة وإدخالها في الأنظمة الإدارية السائدة. ونرى هنا أن التحديث قد لا يكون بهذا شاملاً وهادفاً للجهاز الإداري، بل يقتصر على التعديلات الهيكلية واستخدام الأدوات التقنية والنظم المجربة في دول أخرى مع تجاهل الخصائص الاجتماعية السياسية المتعلقة بالنظام الإداري السائد. وكثيراً ما كانت التحديات نتيجة لرغبة جهة سياسية أو إدارية لإنجاز ما تعزز به مواقفها دون نظرة متكاملة للأوضاع الإدارية ودون تمحيص ودراسة واقعية، مما يجعل التحديث الإداري قاصراً عن تحقيق أهدافه، وبعيداً عن كونه إصلاحاً إدارياً هادفاً ( العدوان، 1986 : 787)

**4. الإصلاح الإداري**

في خضم الكتابات والأدبيات العديدة والتي اطلعنا عليها نجد التعاريف المختلفة والمصطلحات المتعددة لمعنى الإصلاح الإداري مثله في ذلك المصطلحات الأنفة، فتارةً يعرف بأنه " الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في بنية وتركيبة وإجراءات الجهاز الحكومي، وهذه التغييرات تتعدى إلى تحسين اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين في الجهاز الحكومي وذلك بقصد رفع وزيادة كفاءة أداء هذا الجهاز لتحقيق أهداف التنمية الوطنية" .

كذلك عرف بأنه: " جهد سياسي وأداري واقتصادي واجتماعي وثقافي، وأداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه. ( التويجري، 1989 : 20).

مما سبق نجد أن هناك مصطلحات عديدة مرادفة للتطوير الإداري وقد استعرضنا أربعة منها فقط، والتي قام كتاب الإدارة بالتمييز بينها، وتفضيل اصطلاح دون الآخر .

**أهمية التطوير الإداري:**

تبرز أهمية التطوير الإداري في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبار أن التطوير الإداري هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع التطوير الإداري في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولاً الإسهام في تحقيق أهدافها. ( اللوزي، 2002 : 45) .

ذلك أنه استقر الحال في جميع الدول أن تعتمد بشكل أساسي على الجهاز الإداري للقيام بالدور الرئيس في عملية التنمية . وبناء على فاعلية هذا الجهاز ونجاحه في القيام بهذه المهمة الكبرى بقدر ما تصبح مهمة التطوير في تلك الدول عملية سهلة أو صعبة، فالجهاز الإداري في هذا العصر أصبح يمثل عصب الحياة للدولة الحديثة. وأصبح

وجوده شرطاً أساسياً لنجاح أي عمل تقوم به الدولـــة في إطار مسؤولياتهـــا المتعددة نحـــو المجتمع. وإدراكاً لأهمية هذا الجهاز ودوره الحيوي في تحقيـــق الأهداف التي تسعى إليهـــا، فإن تحديث وتطوير الجهاز الإداري ورفع كفاءته أصبح على رأس اهتمامات الدول ( غبوش، 1987 : 103) .

**أهداف التطوير الإداري :**

ويمكن إيجاز الأهداف الرئيسية للتطوير الإداري كما أوردها (الكثيري، 2003: 16) في عدة نقاط من خلال ما يسعى إليه :

1. يسعى التطوير الإداري نحو رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل، وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية .
2. يسعى التطوير إلى القضاء على الإسراف والفاقد والتالف، وإلى حسن الإدارة رغم قلة الموارد .
3. يهدف إلى استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها، سواء كانت أفكاراً أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات.
4. يسعى إلى تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات .
5. يسعى إلى تكامل الأهداف التنظيمية مع المجتمع والعاملين.

**أساليب وأدوات التطوير الإداري:**

**أ. الدعم السياسي:**

لقد كان دائماً وراء كل مشروع ناجح قوة محركة ذات نفوذ وإمكانيات تخولها القيام بالدعم المادي والمعنوي والتوجيه والمتابعة، واستشراف المستقبل بنظرة خبيرة وطموحة لا يخالجها التردد أو الانهزام، فهي دائماً ذات حدس قوي يدفعها لطلب الوصول إلى القمة، وهذه القوة المحركة تتمثل بلا شك في ما يسمى القيادة السياسية. (التويجري، 1989: 31)

ونحن في العالم الثالث نستشعر أهمية تبني المشروعات العامة والمصيرية من قبل القيادة السياسية، ودعمها المباشر لها ومتابعتها، حتى تؤتي أُكلها وتحقق الأهداف المرادة منها، لذا وفي سياق ذلك يجب أن يكون هناك جهاز خاص بالتطوير الإداري يرجع إلى أعلى سلطة بالبلاد وأن يكون مزوداً بالصلاحيات والمسؤوليات للقيام بواجباته.

**ب. العناية بالتدريب الإداري .**

إن المتأمل في تجربة التطوير الإداري في الوطن العربي يلاحظ الاهتمام المميز بالتدريب الإداري، حيث تم إنشاء مؤسسات التنمية الإدارية التكوينية والتدريبية، وفي الستينيات من هذا القرن، وتزايد هذا الاهتمام من عام لآخر حتى أصبح عددها أكثر من ثمانية عشر معهداً ومدرسة. (الطيب، 1986: 842)

إن العنصر البشري هو أغلى الاستثمارات جميعاً. وهو هدف التطوير ووسيلته الأساسية. إن كل الإمكانيات الطبيعية والمالية والفنية، مهما تعاظمت تصبح كما قليل الجدوى والفائدة، ما لم تتوافر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها

ومن هنا يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة في أهداف واستراتيجيات التطوير، حيث إن التدريب يسعى دائماً إلى تحسين وسائل وطرق الإنتاج، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتخفيف تكاليف التشغيل وهي نتائج حتمية للتدريب الجيد ( حسن، 2004 : 163)

**ج. الحوافز:**

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة في التطوير الإداري، وتعد الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، إلى

جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، كذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة والاستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، لما يسمى بالثقافة التنظيمية (الهيتي، 2005 : 252).

ويرى (Luthans, 1992: 114) أن للحوافز أبعاداً مهمة ، تتمثل فـــي كونهـــا تعكس البعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائهِ في المنظمة ، وكذلك أنه وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتـــائج حيالها ، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة ، بالإضـــافة إلـــى أن الحوافز تُمثّل أنماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات ، حول طبيعة العمل القائم فـــي المنظمة ، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابة وطـــرق الأشـــراف المعمول بها مع الموظفين ، وحول سمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم .

**د. الرقابة:**

تعد الرقابة إحدى أهم أساليب وأدوات التطوير الإداري؛ لأن الاختبار الحقيقي للتطوير يتضح فيما تحقق من نتائج في ضوء ما كان يستهدف تحقيقه. ولذلك تبدو أهمية الرقابة في معناها بمقارنة هذه النتائج التي تم تحقيقها مع الأهداف التي كانت موضوعة .

في ضوء ذلك عرفت الرقابة بأنها تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (الضلاعين، 2005: 193).

وتعد الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية الرئيسية ، والتي بوساطتها تتحقق القيادة من كفاءة العملية الإدارية للوصول إلى الأهداف وفق المخطط لها بأعلى قدر من الكفاية، وبأقل وقت وجهد وكلفة، وذلك إذا نظر لها بمفهومها الحديث الذي ينصرف إلى الرقابة الايجابيه البناءه، (النمر،واخرون،1991:309 )، وتأتي كممارسة عند تكامل

الوظائف الإدارية الأخرى ( التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، واتخاذ القرارات). وتتمثل حيوية الرقابة وفعاليتها، كونها عمليه مستمرة وملازمه لوظائف الإدارة الأخرى ،قد تمارسها الإدارة داخل المنظمة بنفسها، أو تكلف غيرها، أو كونها عبر أجهزة رقابه خارجية للتأكد من الأعمال داخل الوحدات، الإدارية والاقتصادية، وأنها تسير في مسار الخطة العامة المركزية، وتتوافق مع الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة. ومن الطبيعي أنه لا يوجد اختلاف حول أهمية الرقابة ودورها الحيوي في العملية الإدارية، إلا أن تعدد المفاهيم الدالة عليها جعلت من الصعوبة وضع تعريف محدد، وذلك لتشعب المفاهيم الرقابية وتعددها حسب طبيعة النشاط والدور الذي تقوم به.

كما عرفت بصورة مبسطة بأنها مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط. لذلك وجب أن يقوم النظام الرقابي على مجموعة من الأسس كما أوردها (الضلاعين، 2005: 193):

1. أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري.
2. يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب بحيث تسهم في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب، حتى يمكن علاج المشكلة قبل استفحالها .
3. الموضوعية : وهذا يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة معايير موضوعية بحيث لا يتدخل العامل الذاتي فيها .
4. المرونة : وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقاً للظروف المتغيرة.

**هـ. توفير المعلومات**

تعد المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسة في اتخاذ القرارات التنظيمية وفي التطوير الإداري ككل. وعليه فإن جودة القرارات التي تتخذ على جميع المستويات تتوقف على مدى توافر المعلومات

المتاحة لمتخذ القرار، والتي لا بد أن تكون معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة ومنظمة، ويتم توفيرها بالشكل والوقت المناسبين.

وتأسيساً على هذه الاعتبارات المبدئية يمكننا تعريف المعلومات بأنها " البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار، حيث إنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار ( ياغي، 2005 : 174).

ويشير كروفر(Crawford 1997) إلى أن توفير المعلومات تعد وسيلة جبارة وذات معنى لتعزيز قدرات الأفراد لتأدية الأعمال التي تسند إليهم في المنظمات المختلفة. كما يؤكد كل من جلوبر وسيفونس (Goleberg and Sifonis,1994) أن توفير المعلومات من الركائز الأساسية التي تساهم في بقاء التنظيم وتدعيم أركانه لمزاولة أنشطته في السوق وليبقى على قيد الحياة . كما يؤكدان أن تقنية المعلومات لها دور رئيس في التأثير في استراتيجية أعمال المنشأة وبنيتها.

**و. التخطيط :**

لا شك في أن الدول تؤمن بأن التطوير ضرورة وطنية وإنسانية، وهذه الدول ليس أمامها سوى خيارين رئيسين بخصوص التطوير الذي تتبناه، هذان الخياران هما: (التطوير العفوي غير المخطط – التطوير المخطط )، والذي نراه اليوم هو اتجاه الكثير من الدول إلى تبني برامج تخطيطية وإنمائية تحت مسميات مختلفة، مثل خطة التنمية الخمسية، أو الخطط التنموية الشاملة، أو خطة الإصلاح الإداري ... إلخ (النجار، 1992: 48).

ويرى(Stanley, 1999) أن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصر الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك لتطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة .لكي تتمكن المنظمات من أن تستوعب التغير باتجاه التخطيط في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، وأن لا تبقى تراوح ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح .

إن التخطيط للتطوير الإداري يهدف إلى رفع كفاءة وإمكانيات الأجهزة الإدارية لتمكينها من تحمل مسؤوليات العصر، لذا وجب الأخذ بأسلوب التغيير المخطط كوسيلة وحيدة للخروج من الأزمات الإدارية التي تعانيها الدول النامية بشكل عام والعربية بشكل خاص، ومن هنا تبرز مسؤولية الدولة الكاملة في تخطيط برامج التطوير الإداري، بل وتنفيذها أيضاً (المغربي، 1999).

**معوقات التطوير الإداري**

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات التي تعترض التطوير الإداري، وهي لأسباب داخلية وخارجية، إدارية ومادية واجتماعية وسياسية وقانونية، ويندرج تحت بعض هذه المعوقات الرئيسة معوقات فرعية لا بد من التطرق لها ولو بشيء من الإيجاز، وفيما يلي التعريف ببعض منها :

**1. المعوقات الإدارية**

وهي من أهم معوقات التطوير الإداري إن لم تكن أهمها، وتتميز بتشعبها وكثرة أسبابها، وسوف نتطرق إلى أهم أسبابها :

**أ- المركزية وعدم التفويض :**

يجب على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وإنتاج الخدمات للمواطنين، وهذا بذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها وفتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة، وإيجاد طرق لتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

إن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم دول العالم النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات، ومرد ذلك إلى عدة أسباب أهمها : الانقسامات الاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية تشعر بعدم الاطمئنان، وتحجم عن المبادرة والجرأة خوفاً من إساءة التصرف، مما يؤدي إلى

سيطرت الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة (كنعان، 1998: 317) ويسهم التفويض في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلاءم مع أهداف المنظمة. كما يعمل على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

**ب. التضخم الوظيفي**

التضخم الوظيفي هو نتيجة طبيعية لعدم الربط بين الاختيار والتعيين، وبين ما تتطلبه التزامات العمل من العناصر البشرية، فحتى لو تم تحديد الكم، فإن ضعف النوعية التي تأتي عن طريق الاختيار غير السليم يبيح تجاوز العدد المحدد والانزلاق إلى هاوية التضخم الوظيفي الذي يعتبر العلة المزمنة للجهاز الإداري في الدول النامية غنية كانت أم فقيرة .

وجاء التضخم الوظيفي بنتائج سلبية، سواء على مستوى الأداء أم على مستوى الهدر المادي دون مردود. ( غبوش، 1987 : 108)

ويتسبب التضخم الوظيفي في انخفاض دافعيه العاملين ومعنوياتهم، وانحدار المنظمة في تقليص فرص الترقية وزيادة الاستغناءات عن العاملين وإعادة توزيع الأعمال وخفض الرواتب والتنقلات بين العاملين، والتي تسبب التوتر والقلق للموظفين، وبالتالي تدني دافعيتهم ومعنوياتهم .

**ج. التخطيط غير السليم**

يعدالتخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية، ويترتب على وجود هذه الظاهرة عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التطوير ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن هناك فجوة بين الخيال والحقيقة، ذلك أن الأهداف المحددة في الخطط التطويرية واسعة جداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق

منها إلا القليل ويرجع ذلك إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية ولا تتلاءم مع إمكانياتها( كنعان، 1998: 327).

ولجني أفضل الثمار من الجهود التي يمكن أن تبذل لتحقيق خطط فعالة، فإنه لا بد لأي رؤية مستقبلية للتخطيط من أن تنطلق من أرض الواقع عن طريق القيام بدراسات ميدانية.كما أنها تؤكد وجوب العمل على تجسير الفجوة القائمة، والمحتمل اتساعها مع الزمن بين جهود التخطيط والإمكانيات الواقعية في تنفيذها(الزعبي، 2006 :21).

**د. عدم توفر المعلومات:**

إن سلامة وفعالية القرارات اللازمة للتطوير الإداري تتوفق بالدرجة الأولى على سلامة المعلومات ودقتها وكفايتها، والتي سيبنى على أساسها القرار، وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداثتها ( كنعان، 1998 : 325).

**2. المعوقات المالية**

إن توافر أو شح الموارد المادية يحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الذي يمكن تحقيقه من جهود التطوير الإداري، فمعظم الدول النامية تعاني من شح الموارد المالية التي تكون عقبة في مسيرة التطوير الإداري ( غبوش، 1989 :46)

وهذا الشح أو النقص في الموارد المالية يؤدي إلى زيادة الضغوط على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء. وقد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها : التضخم في الأسعار وانخفاض قيمة النقد، وتزايد المنافسة في الأسواق الدولية وهذا يترتب عليه آثار سلبية على المدى المتوسط والبعيد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية، وبالتالي إعاقة العملية التطويرية ككل ( اللوزي، 2002 : 70).

### 3. المعوقات الاجتماعية

لأن الإدارة تمثل عملية تفاعل اجتماعي فإن العلاقة بين الإدارة والمجتمع الذي تعمل فيه تعد مصدراً مهماً من مصادر التأثير على الإصلاح الإداري، فالهدف النهائي لأي نظام إداري هو تطوير هذا المجتمع والعمل على خلق وتشجيع سلوك اجتماعي جديد وبناء على المستويين الفردي والجماعي. لذلك فإن علاقة البيئة الاجتماعية بالإدارة تقوم على أساس أن الإدارة نتاج للبيئة وانعكاس للتفاعل بينهما (غبوش، 1989 :49).

وقد حصر الكثير من الكتّاب والباحثين المعوقات الاجتماعية في تأثيرات العادات والتقاليد وعوامل الأمية والطبيعة الريفية وغيرها من العوامل، والتي نجد أن جل هذه العوامل قد انحصر في وقتنا الحاضر إن لم يتلاشَ في الكثير من الدول العربية، ويمكن أن نقول إن المشكلة تنبع من النقل غير الموفق للنظريات الإدارية الغربية، ومحاولة فرضها وتطبيقها على مشاكل البيئة العربية دونما تعديل أو تطويع يتمشى ومعطيات تلك البيئة . إن هذه النظريات جاءت حصيلة بحثية قامت في مجتمعات وبيئات تختلف في قيمها ومتغيراتها عن المجتمع العربي، ومن هنا يبرز حجم المسؤولية لإعادة اختبار العديد من النظريات والتعرف على مدى ملاءمتها لواقع البيئة العربية (الصايغ ، 1986 :30).

ذلك يستوجب استلهام التراث الإداري العربي الإسلامي، رصداً وتحليلاً وتجديداً للتجارب الإدارية المتميزة، وينبغي أن تتجاوز هذه الدراسات الرصد والسرد التقريري إلى الدراسات التشخيصية التحليلية التي تبرز المفاهيم والنظم والمؤسسات، التي أثبتت كفاءة وفعالية في إطار مقومات ومعطيات الحضارة العربية. إن النظرة المتأملة في تراثنا، تبين أن الذي نواجهه في زماننا هذا من تأثير للفكر والتجارب الغربية الحديثة تماثل إلى حد كبير ما واجهه سلفنا أمام حضارات الفرس والروم واليونان وغيرها، لكنهم بقدرتهم الخلاقة استطاعوا أن يستوعبوا إبداعات تلك الحضارات في حضارتهم دون أن يفقدوا هويتهم العربية الإسلامية ( الطيب، 1986 : 828).

**4. المعوقات السياسية :**

ليس هناك أدنى شك في خضوع الإدارة للسلطة السياسية الحاكمة وعملها في إطار الحدود التي ترسمها السلطة لعملية التغيير التي ترى بأنها تسيِّر شؤونها . ومع ذلك وبالرغم من تبعية الإدارة للسلطة السياسية إلا أنه لا بد من وجود درجة من التوازن في العلاقة بينهما تبيح للإدارة القيام بدورها التخصصي ، لذلك فأن النظرة السليمة تقتضي اعتبار الإدارة والسلطة السياسية عنصرين متكاملين يلتقيان عند نقطة معينة تمثل منطقة التفاعل بينهما ، فالإدارة خاصة في الظروف غير المستقرة سياسياً تعد طوق النجاة للدولة ، وبصفة عامة فإن العلاقة بين الإدارة والسلطة السياسية في الدول النامية لا تقوم على تلك الدرجة من التوازن والتكامل، وهذا ما يفسر الإخفاقات المتكررة للنظم السياسية في الدول النامية ، حيث إن كل نظام جديد ينسف كل ما بناه النظام السابق، وهذا عكس المتبع في الدول المتقدمة، فإن تغير الحكومة لا يعني بالضرورة تغير سياسات إدارة الدولة (غبوش ، 1989 : 42-43) .

ولا بد أن نشير هنا إلى أن توافر الاستقرار السياسي يعد من العناصر الأساسية لتحقيق التنمية ، وعلى العكس من ذلك فإن عدم توافر هذا العنصر يشكِّل عائقاً أمام التنمية ، ذلك أن القرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها توافر عناصر الاستقرار ( اللوزي ، 2002 : 74).

**5. المعوقات القانونية :**

لقد تكونت المجتمعات الإنسانية وتطورت بفعل وجود أنظمة وقوانين تعارفت عليها هذه المجتمعات، وأصبحت جزء لا يتجزأ من حياتها أو تعاملاتها اليومية ، وقد تطورت هذه الأنظمة والقوانين تبعاً لتطور هذه المجتمعات ، وبالتالي تطور احتياجاتها.

وبالرجوع إلى جهود التطوير الإداري نجد أنها قامت أيضاً على أساس من التفاعل مع القوانين والتشريعات المنظمة للعملية الإدارية ، وهذه القوانين جاءت نتيجة الحاجة إليها لتنظيم العملية الإدارية، غير أنها كحال كل ما يقوم به الإنسان تشوبها بعض النقائص والثغرات .

لذا فإننا نلاحظ مواجهة جهود التطوير الإداري للعديد من المعوقات القانونية والإجرائية ، ومنها على سبيل المثال ما أورده (اللوزي، 2002: 16):

أ- قِدَمْ بعض التشريعات والقوانين المنظمة للجهاز الإداري في بعض الدول وعدم توافقها ومواكبتها للتطورات الزمنية .

ب- عدم تطبيق القوانين وعدم الالتزام بها ، وهذا ناتج عن عدم وجود الصفة الإلزامية للقوانين والأمن من العقوبة .

ج- وجود بعض الثغرات القانونية والتي تُستغل لتحقيق مصالح ضيقة في مقابل الأضرار بالمصلحة العامة .

د- بعض القوانين تقف دون انجاز القرارات الهامة في الوقت المناسب

**التطوير الإداري في سلطنة عُمان**

**الجهات المعنية بالتطوير الإداري في سلطنة عُمان**

**مجلس الوزراء :**

يعاون جلالة السلطان في رسم السياسة العامة للدولة وتنفيذها وفقاً لما جاء في النظام الأساسي للدولة في المادة 44، فهو الهيئة المنوط بها تنفيذ السياسات العامة للدولة، ويتولى بوجه خاص ما يلي:

1. رفع التوصيات إلى السلطان في الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنفيذية والإدارية، التي تهم الحكومة بما في ذلك اقتراح مشروعات القوانين والمراسيم.
2. رعاية مصالح المواطنين وضمان توفير الخدمات الضرورية لهم ورفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي والصحي والثقافي.
3. تحديد الأهداف والسياسات العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذها، والتي تكفل حسن استخدام الموارد المالية والاقتصادية والبشرية.

4. مناقشة خطط التنمية التي تعدها الجهات المختصة ورفعها إلى السلطان للاعتماد، ومتابعة تنفيذها.
5. مناقشة اقتراحات الوزارات في مجال تنفيذ اختصاصاتها واتخاذ التوصيات والقرارات المناسبة في شأنها.
6. الإشراف على سير الجهاز الإداري للدولة ومتابعة أدائه لواجباته، والتنسيق فيما بين وحداته.
7. الإشراف العام على تنفيذ القوانين والمراسيم واللوائح والقرارات والمعاهدات والاتفاقيات وأحكام المحاكم بما يضمن الالتزام بها.
8. أية اختصاصات أخرى يخوله إياها السلطان أو تخول له بمقتضى أحكام القانون (وزارة الشؤون القانونية، 1996).

**مجلس الخدمة المدنية :**

تم إنشاء أول مجلس للخدمة المدنية وتحديد اختصاصاته في عام 1975، ومع صدور قانون الخدمة المدنية تم تطوير تشكيل مجلس الخدمة المدنية ،وتوسيع نطاق اختصاصاته، ورفع مستوى أعضائه بأن يكونوا على مستوى وزراء، وفي عام 1988م صدر المرسوم السلطاني رقم (88/18) بإعادة تشكيل مجلس الخدمة المدنية.

كما تم إعادة تشكيل مجلس الخدمة المدنية وتحديد اختصاصاته من جديد بموجب المرسوم السلطاني رقم 2002/17، الذي ألغي بموجبه المرسوم السلطاني رقم 88/18 المشار إليه آنفاً، كما ألغى كل ما يتعارض مع هذا المرسوم أو يخالف أحكامه، وذلك ليواكب تطوير الجهاز الإداري للدولة.

ويعد مجلس الخدمة المدنية من ضمن الوحدات المتخصصة في تطوير نظم الخدمة المدنية بالدولة، حيث حددت اختصاصات المجلس واختصاصات رئيسة وفقاً للملحق المرفق بالمرسوم السلطاني رقم 2002/17.

**أولاً: اختصاصات مجلس الخدمات:**

1. رسم السياسات العامة للخدمة المدنية وما يتصل بها من خطط التنمية الغدارية والإصلاح الإداري وتحديد وسائل تنفيذها، وتقديم التوصيات بشانها لمجلس الوزراء
2. الموافقة على مشروعات القوانين واللوائح وسائر التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية والتوصية بشأنها للجهات المختصة.
3. تطوير نظم الخدمة المدنية وزيادة كفاءة أساليب ووسائل وإجراءات العمل.
4. مراجعة السياسات والنظم والجداول الموحدة للرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت، واقتراح التعديلات بشأنها لمجلس الوزراء.
5. اعتماد النظم الخاصة بالرقابة الإدارية للتحقق من سلامة تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة المتعلقة بالخدمة المدنية.
6. تحديد السياسات والقواعد المنظمة للتوظيف ولخطط التأهيل والتدريب، بهدف ترشيد استخدام القوى العاملة في الخدمة المدنية، ورفع كفايتها الإنتاجية.
7. الموافقة على تعديل أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.
8. الموافقة على تعيين وإعادة تعيين موظفي الجدول الخاص الملحق بقانون الخدمة المدنية وتحديد فئاتهم ورواتبهم.
9. الموافقة على منح البدلات المنصوص عليها في المادة (57) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وفقاً للإجراءات وبالشروط المبينة فيها.
10. رفع الحد الأدنى للمعاش أو منح معاش استثنائي، وذلك في الحالات الفردية المنصوص عليها في قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة.
11. دراسة أية موضوعات أخرى ترى وزارة الخدمة المدنية عرضها على المجلس واتخاذ ما يراه بشانها.
12. رفع تقارير سنوية لمجلس الوزراء عن أوضاع الجهاز الإداري للدولة في ظل قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها، وما يقترح تطويره أو تعديله منها.

**13.** ما تنص عليه القوانين والنظم من اختصاصات أخرى.

**ثانياً: اختصاصات رئيس المجلس:**

1. تشكيل مجلس التأديب المركزي ونظر التظلمات من قراراته وفقاً لأحكام قانون الخدمة ولائحته التنفيذية.
2. إصدار القرارات الخاصة بتحديد مواعيد العطلات والأعياد، وموعد بدء وانتهاء الدوام وفقاً لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.
3. رئاسة مجلس إدارة صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية، المنصوص عليه قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة.
4. إصدار اللوائح المنفذة لقانون الخدمة المدنية وفقاً للمادة (4) من القانون.
5. ما تنص عليه القوانين والنظم من اختصاصات أخرى (وزارة الشؤون القانونية، 2002).

**ديوان شؤون الموظفين ووزارة الخدمة المدنية :**

**أولاً : ديوان شؤون الموظفين :**

لقد سبق إنشاء وزارة الخدمة المدنية في العام 1988 إنشاء ديوان شؤون الموظفين عام 1975، والذي يعد امتداداً لأول دائرة لشؤون الموظفين والتي أنشئت في منتصف عام 1973 م ضمن وزارة شؤون الديوان السلطاني ، ويعتبر وحدة مستقلة تتبع مجلس الخدمة المدنية، والذي بدوره يتبع لمجلس الوزراء، وقد ارتأى مشروع إنشاء ديوان شؤون الموظفين أن يكون مستقلاً عن باقي الوزارات والأجهزة الإدارية، وأن تتوافر له العناصر المتخصصة الفنية في شؤون الإدارة، حتى يستطيع أن يؤدي خدماته لجميع الوزارات والدوائر بلا تأخير، وأن تكون له السلطات والصلاحيات للقيام بتوجيه هذه الوزارات والدوائر في ضوء المصلحة العامة .

اختص الديوان بوضع خطط التدريب الإداري للموظفين لرفع مستوى كفاءتهم ومتابعة تنفيذها، كذلك يقترح مشروعات قوانين ولوائح الخدمة المدنية ونظم وجداول الرواتب والعلاوات والبدلات بالتنسيق مع المالية، كما يقدم المعونة وإبداء الرأي للجهاز

الإداري للدولة في مجال شؤون الموظفين، وتصنيف وترتيب الوظائف والتنظيم وتبسيط الإجراءات والتدريب الإداري ( المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986 : 564).

**ثانياً : وزارة الخدمة المدنية**

أنشئت وزارة الخدمة المدنية بموجب المرسوم السلطاني رقم (88/17) في 21 فبراير 1988، كأول وزارة للخدمة المدنية بسلطنة عُمان، وتعد كما ذكرنا آنفاً امتداداً لدور ديوان شؤون الموظفين، ويأتي إنشاؤها نتاجاً لاهتمام الدولة بتطوير الجهاز الإداري . (محمد ، 2004 :59 )

**اختصاصات وزارة الخدمة المدنية:**

1. بحث ومراجعة وتقييم السياسات والخطط العامة للخدمة المدنية .
2. تنفيذ السياسات والخطط العامة المعتمدة للخدمة المدنية .
3. اقتراح مشروعات قانون الخدمة المدنية، ورفعها إلى الجهات المختصة لإقرارها.
4. اقتراح مشروع قانون المعاشات ومكافآت ما بعد الخدمة .
5. المشاركة في إعداد مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة.
6. إعداد أسس توصيف وترتيب الوظائف .
7. إعداد مشروعات الخطط الوظيفية .
8. مراقبة ومتابعة تنفيذ قانون الخدمة المدنية ولوائحه .
9. المشاركة في إعداد الخطط السنوية لتأهيل وتدريب القوى البشرية في وحدات الجهاز الإداري .
10. القيام بالدراسات والبحوث الهادفة لتبسيط إجراءات العمل .
11. إعداد خطط التنمية والإصلاح الوظيفي .
12. وضع الخطط اللازمة لإحلال المواطنين العمانيين في الوظائف المشغولة بالوافدين .

13. تقديم المعونة الفنية وإبداء الرأي لوحدات الجهاز الإداري للدولة .
14. دراسة الموضوعات المقرر عرضها على مجلس الخدمة المدنية.
15. بحث ودراسة الشكاوي والتظلمات المقدمة من الموظفين فيما يتعلق بتطبيق قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية ( وزارة الشؤون القانونية، 2005).

**إنجازات وزارة الخدمة المدنية**

1. **التوظيف المركزي :**

تحقيقاً للمصلحة العامة ومقتضيات إيجاد فرص العمل المتكافئة للمواطنين وإزالة المعوقات التي تحد من تحقيق هذا التوجه، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (98/18) بالتقيد والالتزام التام بتوجيهات صاحب الجلالة السلطان المعظم – حفظه الله – في شأن التوظيف المركزي، وأن تتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف النمطية الشاغرة لدى الوزارات والوحدات الحكومية كافة، وذلك بالتنسيق مع تلك الوزارات .

2. **تحديث الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات :**

حرصت وزارة الخدمة المدنية على المشاركة الكاملة في إعداد مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة، واختصاصاتها قبل إقرارها، وإعداد مشروعات الخطط الوظيفية في ضوء الهياكل المعتمدة، ومتابعة تنفيذ عمليات التطوير والتحديث في هذا المجال بالتنسيق مع الأجهزة المختصة، وكذلك تم إعداد أدلة وكتيبات إرشادية للاستفادة منها في تحديث الهياكل التنظيمية والوظيفية، ولزيادة المعارف لدى القائمين على تلك الأجهزة .

3. **تصنيف وترتيب الوظائف :**

عملت الوزارة على انجاز أول تجربة واقعية في مجال تصنيف وترتيب الوظائف، واستندت في هذه التجربة على أسس علمية ملازمة لمراحلها وخطواتها كافة.

**4. التدريب :**

تقوم الوزارة بدراسة مقترحات التدريب السنوي التي تقدمها الوحدات الحكومية سنوياً، وذلك في ضوء تطبيق السياسات المحددة، بحيث تتلاءم الدورات التدريبية مع التخصصات العلمية للموظفين واختصاصات وظائفهم، ويتم ابتعاث الموظفين لدورات خارج السلطنة إذا تعذر تنفيذها داخلياً، وتقوم الوزارة بإصدار خطة سنوية بذلك . (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002 : 397-402)

**معهد الإدارة العامة**

يعد معهد الإدارة العامة إحدى الجهات الرئيسة التي لها دور كبير في عملية التطوير الإداري بسلطنة عُمان، وقد تم تأسيسه عام 1977، وفي عام 1980 صدر المرسوم السلطاني رقم (80/18) بإنشاء المعهد واعتباره كهيئة علمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري بغرض رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العُمانيين، وإعدادهم نظرياً وعملياً عن طريق التدريب المستمر لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحيتهم وإجراء البحوث وتقديم المشورة في مجال الإدارة العامة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة (مسيرة معهد الإدارة العامة في (25) عاماً، 2003).

**الاختصاصات الرئيسية للمعهد**

**1. التدريب :**

يقوم المعهد بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية العامة منها والخاصة للمستويات الإدارية كافة، والتعريف بالوسائل الإدارية الحديثة وأساليبها بهدف تحسين الأداء العام بين الموظفين العُمانيين .

يقوم بتنفيذ فعاليات المعهد المختلفة هيئة علمية تتكون من نخبة متميزة من الأساتذة والمستشارتين والخبراء ذوي الكفاءة والخبرة، من حملة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس في المجالات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى ما يتم الاستعانة بهم من مسئولين حكوميين يجمعون بين الخبرات العملية والتأهيل العلمي، ويستخدم المعهد

العديد من الأساليب التدريبية لإدارة البرامج والندوات والمؤتمرات التي يتم تنفيذها، ويتم اختيار هذه الأساليب وفقاً لفعالية ودور كل منها، بما يتلاءم مع طبيعة كل برنامج على حده، علماً بأن هذه البرامج تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات في مجالات الإدارة العامة والمالية والحاسب الآلي والتدريب الكتابي، وعلوم المكتبات .

**2. البحوث**

يقوم المعهد بإجراء وتشجيع وإصدار البحوث العلمية النظرية والميدانية في مجال الإدارة وتقرير المنح والمكافآت المخصصة لهذا الغرض، كما أنه يشجع ترجمة الوثائق والتقارير والأبحاث المتعلقة بالعلوم الإدارية.

**3. الاستشارات**

يقوم معهد الإدارة العامة بتقديم المشورة إلى الوزارات والأجهزة الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة في جميع المجالات لمعالجة المشكلات الإدارية.

**4. المعلومات الإدارية**

نص القرار الوزاري رقم (94/73) على إصدار اللائحة الداخلية لمعهد الإدارة العامة متضمناً اختصاصات إدارة المعلومات الإدارية، بما يعكس اهتمام المعهد بتطوير نشاط المعلومات، وذلك باعتبار المعلومات رافداً مهماً من روافد التنمية في البلاد، وتتكون هذه الإدارة من أقسام الوثائق والحاسب الآلي، إضافة إلى المكتبة التي تضم أكثر من أربعة عشر ألف كتاب باللغتين العربية والانجليزية، إضافة إلى الدوريات العلمية المتخصصة والوثائق الحكومية (قرار وزاري رقم 94/73).

**مراحل تطور الإدارة والتشريعات الإدارية في سلطنة عُمان:**

إن موضوع التطوير والتحديث في الإدارة ، على المستويين النظري والتطبيقي، يمثل قضية محل اهتمام، من خلال أوجه مختلفة خلال العقود الأخيرة الماضية . ولكن واقع المتغيرات المحيطة بأداء المنظمات أضحى اليوم أكثر حركية وتغيراً وتأثيراً في المنظمات بشكل عام . ( شافعي ، 1996 : 174)

ولقد أدركت القيادة الحكيمة للسلطنة أن بناء الدولة وتطويرها ينطلق من تطور مؤسساتها ، فكلما انطلقت هذه المؤسسات نحو الارتقاء بمستواها الإداري ، انعكس ذلك نحو تسريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ومنذ بداية النهضة في سلطنة عُمان ، كان الاهتمام بارزاً بتطوير الجهاز الإداري للدولة من خلال إنشاء المؤسسات والمجالس وسن التشريعات التي تصب في سياق عملية التطوير بشكل عام ، ولقد مرت هذه العملية بعدة مراحل . ( الحجري ، 2005 : 28)

**1. المرحلة الأولى (1970 – 1974 )**

وهي نقطة البداية والمرحلة التي تمثل النقلة النوعية ، حيث وجهت الجهود للإعداد لبناء البنية التحتية للتنمية وإعداد الجهاز الإداري لتنفيذ الخطط التنموية، وارتبطت هذه المرحلة بالمتطلبات الأساسية للتنظيم الإداري، مثل إنشاء مجلس الوزراء واستحداث عدد من الوزارات الجديدة ( محمد ،2004 : 58 )

وبعد أن كانت العلاقة بين العاملين في الحكومة ووظائفهم غير محددة بقواعد ثابتة قبل 1970م، قامت المديرية العامة للمالية بإصدار مجموعة من التعاميم، ابتداء من عام 1970م، لإرساء قواعد تلك العلاقة، ففي 15 أكتوبر 1970 م صدر كتيب تصنيف العمل وتحديد مربوط الدرجات رقم ب ب /2 . ثم صدرت تعاميم عدة بعد ذلك بتحديد التدرج الوظيفي والرواتب والعلاوات والإجازات والبدلات ( المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 : 520 ) .

**2. المرحلة الثانية ( 1975 – 1979 )**

ركزت هذه الفترة على تطوير الجهاز الإداري للدولة ورفع كفاءة العاملين فيه، بالإضافة إلى تحسين معدلات الاستثمار في القطاعات الإنتاجية والخدمية ( محمد ، 2004 : 58 )

وقد بدأت الخطوات العملية والمهمة بالتطوير الإداري في هذه المرحلة تتبلور بصدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة ، بالمرسوم السلطاني رقم (75/26)، وطبقاً للمادة رقم (1) من هذا المرسوم يتم تكوين مجلس الوزراء والوزارات وما يتبعها من

أجهزة إدارية وفنية، بالإضافة إلى المجالس المتخصصة وأية وحدات تنفيذية أخرى . كما نصت المادة (8) على أن مجلس الوزراء هو السلطة التنفيذية العليا للجهاز الإداري للدولة، وأعقب ذلك مباشرة نقلة حضارية أخرى تمثلت في صدور قانون الخدمة المدنية بموجب المرسوم السلطاني رقم (75/27) باعتباره أول قانون ينظم حقوق وواجبات موظفي الخدمة المدنية ليدشن الانطلاقة الحقيقية لمسيرة التطوير الإداري بالسلطنة (وزارة شؤون الديوان السلطاني ، 1976)

لا بد أن ننوه إلى أن في هذه المرحلة الهامة من مراحل التطوير الإداري بالسلطنة وبالتحديد في عام 1977م، تم إنشاء معهد الإدارة العامة ، والذي مثل أحد أهم محركات وركائز التطوير الإداري بسلطنة عُمان .

**3. المرحلة الثالثة ( 1980 – 1984 )**

استمر الاهتمام بتطوير الجهاز الإداري للدولة في هذه المرحلة، والتي شهدت تطورات عدة ومهمة، ومنها إنشاء بعض الوزارات الجديدة وإعادة تنظيم وزارات أخرى، سواء بالدمج أو الإلغاء أو التعديل أو الاستقلالية والفصل عن وزارات أخرى، كذلك تم التوسع في اتباع أسلوب اللامركزية الجغرافية في إدارة بعض المرافق . (المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 : 523)

ولما كان هناك نمو مطرد في وتيرة التطوير الإداري ، كان لا بد من مواكبة ذلك بتشريعات جديدة وإصدار تشريعات تطويرية للتشريعات السابقة ،ففي 12 فبراير 1980 م صدر المرسوم السلطاني رقم (80/8) بإصدار قانون الخدمة المدنية الجديد والذي الغي بمقتضاه القانون القديم ، كذلك ومع صدور هذا المرسوم تم تطوير تشكيل مجلس الخدمة المدنية وذلك حسب نص المادة (6) من نفس المرسوم ( الحجري ، 2005 : 29 ).

بموجب المرسوم السلطاني رقم (80/18) في العام 1980 م حددت اختصاصات معهد الإدارة العامة ومجالات عمله، والذي أنشئ كما ذكرنا سابقاً في عام 1977 م .

وفي عام 1984 صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية بموجب المرسوم السلطاني رقم (84/52) (مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية، 1985).

**4. المرحلة الرابعة (1985-1989)**

استمرت هذه المرحلة بالتأكيد على تطوير الجهاز الإداري، حتى يمكن تنفيذ السياسات التنموية وإصلاح التعقيدات التي تظهر من الإجراءات البيروقراطية كالروتين والازدواجية والتداخل في الاختصاصات والاهتمام بنظام الإدارة المحلية واللامركزية الإدارية .

أهم التشريعات التي صدرت في هذه المرحلة والمتعلقة بمواصلة التطوير الإداري إنشاء وزارة الخدمة المدنية بتاريخ 21 فبراير 1988 م بموجب المرسوم السلطاني رقم (88/17)، كذلك صدر المرسوم السلطاني رقم (88/18) بإعادة تشكيل مجلس الخدمة المدنية وتحديد اختصاصاته ( محمد ، 2004 : 59).

**5. المرحلة الخامسة (1990 – 1994)**

تعد هذه المرحلة إحدى المراحل الهامة في تطوير الجهاز الحكومي نسبة للجهود الكبيرة والمتعددة، التي شهدتها هذه الفترة في سبيل تحسين وتطوير الجهاز الإداري للدولة، بما يتناسب والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي .

وفي سبيل ذلك فإن التطوير الإداري لهذه المرحلة انصب على تطوير التشريعات في مجال الخدمة المدنية ، والتطوير التنظيمي لوحدات الجهاز الإداري، كذلك تهيئة الظروف والإمكانات اللازمة لتنفيذ خطة التعمين وتطوير منهجية إعداد خطط التدريب القومية أو التوسع في استخدم التقنيات الحديثة، وأهم من ذلك كله التركيز على معالجة معوقات العمل المختلفة وتنمية النظم الإدارية، كنظام تقويم الأداء الوظيفي ونظام الترقيات ونظام التقاعد المبكر( شيبان ، 1995 : 58-62).

وتمثلت أهم التشريعات الصادرة في هذه المرحلة بداية بصدور المرسوم السلطان رقم (90/42) بتاريخ 14 مايو 1990 بإعادة تنظيم معهد الإدارة العامة، وبعد ذلك في

17 ديسمبر 1994 م صدور القرار الوزاري رقم (94/73) بإصدار اللائحة الداخلية للمعهد . ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 : 409-410)

تم تعديل اختصاصات وزارة الخدمة المدنية ، بما يتفق وطبيعة المهام والمسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها خلال هذه المرحلة ، حيث صدر المرسوم السلطاني رقم (92/56) لعام 1992 م وبموجبه منحت الوزارة الصلاحيات اللازمة، وتم اعتماد هيكلها التنظيمي وحددت اختصاصاتها ( شيبان، 1995: 61 ).

**6. المرحلة السادسة (1995-1999)**

تميزت هذه المرحلة بالاستقرار النسبي في مجال التطوير الإداري نتيجة الجهود والمشاريع التي سبقتها، ولكن هذه المرحلة لم تخلُ من الانجازات الهامة وذات الأثر البعيد المدى سيما في مجال الخدمة المدنية .

فقد تم تعديل اختصاصات وزارة الخدمة المدنية بموجب المرسوم السلطاني رقم (98/89) الصادر في 2 ديسمبر 1999 / ، كما صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (98/18) بالتقيد والالتزام التام بتوجيهات السلطان المعظم في شأن التوظيف المركزي ، وأن تتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف، وإتاحة الفرصة لجميع المواطنين للتقدم لشغلها بالمستوفين واختيار أفضل المتقدمين وفقاً لكفاءتهم وتأهيلهم ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 : 394-398).

**7. المرحلة السابعة (2000-2004)**

تمثل هذه المرحلة مرحلة النضج والحصاد والتي تكللت فيها الجهود القائمة على التطوير الإداري بالنجاح ، وهذا لا يعني توقف عمليات التطوير الإداري أو انحسارها، فهي عملية كلما خلت أنك وصلت إلى قمتها أدركت أنه لابد من العودة لتقييم ما سبق ، واستشراف المستقبل بخطط تطويرية جديدة . وذلك مواكبة للتغيرات والتطورات المتسارعة والتي لا تقف عند حد .

وأهم التشريعات الصادرة في هذه المرحلة قانون الخدمة المدنية الجديد رقم (2004/120)، وهو نتاج جهود ودراسات دامت لسنوات عدة، ليكون القانون الجديد مواكباً للتطورات ومحققاً لمتطلبات المرحلة القادمة (وزارة الشؤون القانونية، 2005).

## 2.2 الدراسات السابقة :

### 1.2.2 الدراسات العربية:

من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات الإدارية في موضوع التطـــوير الإداري ، وجد بان هناك عدداً لابأس به منها ، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي لها صـــلة بموضوع الدراسة:

أجرى ( مسلم ، 2005)، دراسة بعنوان " أثر القـــدرات الإبداعيـــة للمـــديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية " ، هـــدفت هـــذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يصف محددات وآثار عمليات التطوير في المنظمات، واختباره تجريبياً على عينة من المنظمات السعودية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدر اسة وجود علاقة طردية بين القـــدرات الإبداعيـــة للمديرين وممارسات التطوير التنظيمي ، وعدم وجود علاقة بين القـــدرات الإبداعيـــة للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمي ، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى ارتفـــاع متوســـط القدرات الإبداعية في المنظمات الخاصة منه في المنظمات الحكومية .

وفي دراسة أجراها ( القريوتي والعنزي ، 2004) ، بعنوان " جهـــود التطـــوير الإداري في الكويت : دراسة تقييميه ميدانية " والتي هدفت إلى تقييم جهود الإصـــلاح الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح و التطوير الإداري ، كما تعرفها الأدبيـــات الإدارية وتجارب بعض الدول ، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيـــذ الإصـــلاحات الإدارية وبعض المتغيرات.

وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري، وذلك لغياب المسألة الفعالة عن الأداء في ظل غياب معايير محـددة لـلأداء المؤسسي، وكذلك الاهتمام الكبيربالتدريب باعتباره مظهراً رئيس لجهـود التطـوير الإداري، وذلك تمشياً مع عرف عالمي وموضة تؤكد أهمية التدريب، وهـي ليسـت بالضرورة تمثل الواقع والاحتياج الحقيقي .

أجرى ( الكثيري، 2003) دراسة بعنوان " واقع التطوير الإداري فـي كليـات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها " ،التـي هدفت إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها، على عينة مكونة من (72) عميـداً ومساعد عميد ومدير شؤون إدارية .

توصلت الدراسة إلى أن درجة التطوير الإداري في كليات التربية من وجهة نظر القادة الإداريين كانت بدرجة عالية على جميع مجالات الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$) في واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عُمان، تعزى لمتغير الوظيفة.

وأجرى (السعايدة وخرابشة، 2003) دراسة بعنوان: " أثر التطوير الإداري على أداء ديوان المحاسبة الأردني " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثـر برنـامج التطـوير الإداري الذي تبناه ديوان المحاسبة الأردني عام 1992م، في أداء الديوان وتقييم التغيير الحاصل في مجموعة من عوامل الأداء.

دلت نتائج الدراسة على نجاح واضح للديوان في تحقيق العديد من أهداف برنامج التطوير الإداري، وخصوصاً فيما يتعلق ببرنامج تأهيل مستخدمي الديوان وتدريبهم، فقد طرأت زيادة هامة في فترة ا لتطوير الإداري على عدد برامج التدريب والتأهيل، كمـا نجح الديوان في تحقيق زيادة هامة في إنتاجية المستخدم.

وفي دراسة ( النفيعي، 2003) بعنوان: " الإبداع من أجل التطوير الإداري فـي الأجهزة الحكومية " التي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع في المنظمات ومراحله

وعناصره أمر ضروري من أجل التطوير الإداري لهذه المنظمات ، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية، كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

وأجرى ( اللوزي، 2002) دراسة ميدانية بعنوان " السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن "، واستهدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه ( الرسمي وغير الرسمي) للأفراد العاملين، وأثره في مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة ، والمؤهل العلمي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً، كذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، على مستوى التطوير الإداري عند مستوى $(0.05 = \alpha)$.

وفي دراسة أجراها (الفاعوري ومحمود، 1999) بعنوان: " دور وزارة شؤون الخدمة المدنية و الإسكان في تطوير نظم الأفراد وسياساتهم في الجهاز الحكومي القطري : دراسة ميدانية" والتي هدفت إلى استطلاع مدى فاعلية الجهود التي تقوم بها وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان في مجال تطوير نظم وسياسات الأفراد، وإلقاء الضوء على الجهود والإنجازات التي قامت بها الوزارة في هذا المجال ، والتعرف إلى المعوقات التي واجهتها.

وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن دور وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان القطرية في تطوير نظم الأفراد وسياساتهم لا يزال محدود الفاعلية، وأن هناك معوقات كثيرة تحد من دور الوزارة في تطوير نظم الأفراد وسياساتهم.

وفي دراسة (المسلماني، 1999) بعنوان: " تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن، من وجهة نظر الموظفين " ، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية التطـوير الإداري ومعوقاته من وجهة نظر الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية ، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير عملية التقييم ، في الخصائص الوظيفية والاجتماعيـة للموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فعالية التطوير الإداري متوسطة، أما العوامـل المعيقة للتطوير الإداري فقد تبين أن العوامل الإدارية تعيق جهـود التطـوير بشـكل متوسط، أما العوامل المادية ، والسياسية، والقانونية، والإجرائية، فإنهـا تعيـق جهـد التطوير الإداري بشكل عالٍ، أما العوامل الاجتماعية فتعيق جهـود التطـوير الإداري بشكل عالي جداً.

وأجرى ( الحسبان، 1999) دراسة بعنوان " محـددات أداء وحـدات التطـوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية :وجهة نظـر العـاملين فـي هـذه الوحدات " وهدفت إلى دراسة وتحليل مستوى أداء وحدات التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية، ودراسة أثر المحددات التنظيمية والمحددات الشخصية للعاملين في مستوى أداء هذه الوحدات، ودراسة الفروق فـي مسـتويات الأداء وفقـاً للمحددات السابقة.

وقد أظهرت أهم النتائج أن مستوى أداء وحـدات التطـوير الإداري والتـدريب متوسط في مجالات : ( تنمية القوى البشرية والتدريب، دراسة التشريعات والقـوانين وتحديثها، دراسة الهياكل التنظيمية والتنظيم الإداري )، في حين كـان مسـتوى الأداء مرتفعاً في مجالي : ( إعداد النماذج والأدلة التنظيمية تبسـيط الإجـراءات وأسـاليب العمل).

وفي دراسة ( طعامنة، 1996) بعنوان: " أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن : دراسة ميدانية"، والتي هدفت إلى الوقوف والكشف عن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن،

كما تهدف إلى التعرف على أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام.

ومن أهم نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة البحث سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد، وهناك اختلاف معنوي واضح بين اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد بها وحدات تطوير إداري متخصصة، وتلك التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدات.

كما أجرى ( الحنيطي، 1994) دراسة بعنوان " اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن "حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا ، والوسطى، والدنيا) حول موضوع التطوير الإداري في الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة وشبه العامة في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأجهزة الإدارية في القطاع العام تعاني من نقص في القوى العاملة المدربة، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم تناسب الرواتب المدفوعة للعاملين وغلاء المعيشة ، وإلى عدم مشاركة كافة المستويات الإدارية في جهود التنمية واقتصارها على الإدارة العليا.

وفي دراسة أجرتها ( العتوم، 1994) بعنوان: " دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردني" حيث هدفت دراستها التعرف على دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري في الأردن ، ومدى فعاليتها، ومستويات المساهمة الثلاث ( المبادرة والتعديل والمتابعة) التي تعد بمجملها المؤشر الكلي لمستوى مساهمة القيادات باتجاه التطوير التنظيمي، وتطوير العنصر البشري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادات الإدارية تنظر للتطوير الإداري على أنه عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة، وتتركز جهود القيادات في التطوير الإداري باتجاه التعديل على الأساليب والإجراءات ، وقد وجد كذلك أن من أهم معوقات التطوير الإداري ضعف الدعم المالي لعمليات التطوير.

كما أجرى (سمارة، 1994) دراسة بعنوان: "تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن: دراسة ميدانية"، وهدفت دراسته إلى تقييم أداء جهود التطوير الإداري التي بذلتها الحكومات الأردنية المتعاقبة في الفترة ما بين (1984- 1993).

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن التطوير الإداري قد شمل جميع مؤسسات الخدمة المدنية الأردنية، إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى تنفيذ نتائج جهود التطوير بين مؤسسة وأخرى، وتطبيقها وتم تحديد أهداف معظم المؤسسات العامة بمراجعة التشريعات الإدارية فيها، كما تم تبسيط إجراءات العمل في بعض المؤسسات العامة، ولم تعكس الخطة الوطنية " للتدريب في الأعوام ( 1993- 1997) واقع الاحتياجات التدريبية الفعلية لمؤسسات الخدمة المدنية.

أما دراسة ( العواملة، 1992) بعنوان"التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن : دراسة ميدانية " فقد هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، وتحليل ديناميكيته في ضوء نموذج نظري يبين ظاهرة التغيير كنظام مفتوح، واستخدم الباحث أسلوبي الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات.

وكان من بين أهم نتائج الدراسة أنه بالرغم من وجود اتفاق عام بين المبحوثين حول فهمهم لطبيعة التغيير التنظيمي، إلا أنهم اختلفوا في تعريفاتهم لهذا المفهوم، كما اتفق المبحثون عموماً على فوائد وجدوى التغيير التنظيمي، وكان من أبرز مشكلات التغيير التنظيمي ضعف الإعداد والدراسة المقارنة من قبل العاملين ، وأخيراً المقاومة للتغيير من قبل الموظفين.

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية :

أجرى أكنورومانقان وكولين (O'Cnnor , Mangan & Culeen , 2006 ) دراسة في إيرلندا بعنوان : تبرير أهلية الاستثمار" وهدفت هذه الدراسة إلى تحري أثر استخدام التطوير الإداري وتطبيقه من وجهة نظر مؤسسيه، واستخدم الباحث في هذه

الدراسة أسلوبي إجراء المقابلات والاستبانة، وبلغ حجم العينة (53) من المشاركين في برنامج التدريب الإداري.

أظهرت الدراسة أن التحدي الأكبر بالنسبة للمؤسسات هو تلبية الاحتياجات الفردية والمؤسسية، وذلك لضمان استمرار حياة المؤسسة، كذلك تبين ومن خلال وجهة نظر المؤسسية أن التطوير الإداري هو الأولوية الأساسية بالنسبة للمؤسسات ولاستثمارها ، وأن المؤسسات معنية باستخدام الأساليب المتعددة في التطوير الإداري.

في دراسة لــ كوسيك ( Anne Cusick, 2005) بعنوان " تسـهيلات التطـوير التنظيمي والتجاوب الفاعل للنظم الموضوعة " ، بينت كيف أن تطبيق التطوير التنظيمي (OD) يمكن أن يسهل من التجاوب والانقياد للأنظمة والقوانين الموضوعة مـن قبـل وكالة الحكومة الخارجية في إدارات الجامعة ، حيث تم بحث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على 2000 طالب و 150 من أعضاء هيئات التدريس الذين فـي تماس مباشر مع هذه القواعد والأنظمة .

وقد أظهرت نتائج هذا المشروع أن تغيير الوكالات وتمركز القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح ، وأشارت أيضاً إلى أن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاسـتخدام المتعـدد والمتبادل للأنظمة في الوقت نفسه، وإيجاد بيئة تنظيمية مركبة ( أو معقدة ) في الجامعة ، وأن التطوير التنظيمي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً، من حيث إيجاد تغيـرات كبيرة في الأنظمة التنظيمية الفرعية الأخرى ، خاصة الهيكلية والتكنولوجية، وخـلال الثمانية عشر شهراً ، وهي مدة المشروع لم تسجل أية اعتراضات من قبل أعضاء هيئة التدريس ولا من قبل الطلبة الــ (2000)، باستثناء سبعة فقـط كـان لـديهم مسـائل عرضية.

وأجرى مايتي وأشتون (Mighty & Ashton, 2003) دراسة بعنوان: " التطوير الإداري:تميز أم خدعة " هدفت هذه الدراسة تحري فعالية برنامج التطوير الإداري من

وجهة نظر خريجي هذا البرنامج، واستخدم الباحث الاستبانة لغايــات الدراســة، تــم توزيعها على عينة مكونة من (293) ممن أنهوا التدريب في برنامج التطوير الإداري.

وقد أظهرت أهم النتائج أن هناك رضا عام من قبل المشاركين عن البرنامج ، وأن البرنامج ساعد في تأهيلهم واستعدادهم للتطوير ومواجهة التحديات المستقبلية، كمــا أن البرنامج لا يساعد الأفراد فقط ، وإنما المؤسسات أيضاً، حيث التخطيط الجيد والإعداد للتحديات المستقبلية.

أجرى ليدوي وهيوكيسما (Lideway & Hoeksema, 2001) دراسة بعنوان " خصائص التطوير الإداري المتعددة " ، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في افتراضــين يناقض كل منهما الآخر فهل التطوير الإداري نتاج الخبرة والتقلب في العمل والتدتيب للعمل، أم نتاج التدريب والمراقبة وبرامج التطور التكتيكية التي تهدف إلى جذب العمالة الشابة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة والتي تبحث في العلاقة بين الخصائص الفردية والخصائص المؤسسية ومدى التفاعل في هذه العلاقة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين فرص التعليم والأداء الفردي ، حيث إن الخصائص المتعلقة بالعمل أثر إيجابي في أداء الفرد بينما المعيقات لها أثــر سلبي في أداء الفرد، كذلك سلوك التعلم الفردي وفرص التعلم المتاحة لها علاقة بــأهم العوامل المؤسسية كالتوظيف والاختيــار والتطــوير الإداري والإدارة الإســتراتيجية والتغيير المؤسسي.

وفي دراسة جيفري وذانــج (Jeffrey D. Straussman & ,Mengzhong Zhang ,2001) بعنوان: " الإصلاحات الإدارية الصينية من منظور عالمي " والتــي هــدفت لتحــري الإصلاح الإداري في جمهورية الصين الشعبية مقارنة بالتقدم الديموقراطي الصناعي، وقد قامت الدراسة بمراجعة مفصلة للإصلاح منذ بدايــة ا لخمســينات ، وهــل هــذه الإصلاحات مشابهة لما يحدث في أي مكان آخر .

وقد تبين من خلال هذا البحث أن جمهورية الصين تختلف في مجال الإصلاح عن أي مكان آخر ، وأن أية إصلاحات إدارية تأتي من مكان آخر لا بد وأن تجد مقاومـــة وتتأثر بالخصائص الاثنية للصين .

أجرى ريان وبروتون وجرجورس وهاكل (Ryan et al., 2000) دراسة بعنوان سرعة تقبل التقييم المرتكز على التغذية الراجعة من أجل التطـــوير الإداري "، حيـــث هدفت إلى تحري سمات وخصائص المتلقي من حيث القابلية لتلقي التغذية الراجعة من أجل التطوير الإداري . وقد اعتمدت الدراسة أسلوب البحث النظري .

حيث تبين أن التماثل العرقي من حيث إعطاء التغذية الراجعة وتلقيها كـــان هـــو العامل الأكثر توافقاً من حيث تقبل التغذية الراجعة ، وأن التقارير الذاتيـــة وإعطـــاء التغذية الراجعة والتقديرات الخارجية كانت أقل انسجاماً . وناقشت الدراســـة أيضـــاً؟ مضامين سرعة التلقي وفهمها في سياق التطوير الإداري .

وفي دراســـة تمســـون وهريســـون (Thompson J.E & Harrison S, 2000) بعنوان: " أهلية المدراء - التطوير والمصداقية للنموذج المعياري باستخدام المقـــاييس العالمية " ، والتي هدفت إلى إعادة دراسة وتحري دور مدريري المدارس، وقد وزعت استبانة على عمداء الكليات والموظفين في المناصب العليا والمد يرين وأعضاء هيئـــة التدريس في الجامعات البريطانية ، حيث طلب تقييم 62 نشاط متعلق بالتطوير الإداري في ظل المعايير المتعارف عليها .

وقد خلصت الدراسة إلى أن مصداقية المعايير ومستقبلها وفائدتها يستدل عليها من خلال بعض التغيرات للنموذج المقترح ورغبة العمداء والمد يرين باستخدام النمـــوذج كبرنامج من أجل التطوير الإداري في المستقبل .

أما دراسة لورد (Loord , 1997) بعنـــوان "مســـتقبل التـــدريب الإدا ري فـــي المؤسسات الصحية الكندية "، والتي هدفت لدراسة التدريب الإداري ومدى تطويره في قطاع الصحة العامة في كندا ، فقد استخدم البحث أسلوب البحث التكميلي مـــن خـــلال دراستين متممتان لبعضهما البعض ، وقد تبين من خلال هاتين الدراستين خمسة أفكـــار

ةرتيلعق بالتطوير وهي التوقعات المتعلقة باستمرار شح الموارد المالية مع عظـــ م المسؤولية الملقاة على المدر يرين، الاهتمام الذي توليه أقسام الموارد البشرية لتطـــوير أعمالهم إلى الأفضل ولتحديد أسس تطوير وتقييم أعضاء الهيئة الإدارية مـــن وجهـــة النظر المتعلقة، بأن على المؤسسات الصحية أن تتعاون بشكل أكثر مـــع المؤسســـات الأخرى لاستثمار الجهود المشتركة من أجل التدريب الإداري ، وأخ يراً الحاجة إلـــى الإبداع والابتكار للاستفادة من التكنولوجيا في التدريب الإداري.

كما أجـــرى رودا و كوســـي (Robert H. Rouda & Mitchell E. Kusy , 1995) دراسة بعنوان: " التغير في الإدارة " ، حيث هدفت إلى تقديم الأساليب لتطوير الأفراد والمؤسسات من خلال تطوير الموار د البشرية ، وبينـــت الدراســـة ماهيـــة التطـــوير المؤسسي ومن هو المستهدف من هذا التطوير ، وما الذي يقوم به الـ تطوير المؤسسي، ومن الذي يقوم به، ومتى تكون المؤسسة مستعدة للتطوير ومراحل التطوير .

## الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

### 3. 1 المنهجية:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي ينطلق من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة ، وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

### 3. 2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز الوزارات التابعة للخدمة المدنية في سلطنة عُمان، لقد تم اختيار عينة عشوائية من هذه الوز ارات بنسبة (39%)، وهي (وزارة الداخلية، وزارة الخدمة المدنية، وزارة الصحة، وزارة الزراعة والثروة السمكية، وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه، وزارة العدل، وزارة الشؤون القانونية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة النفط والغاز )، وبلغ عدد العاملين في هذه الوزارات(2825)، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين في الوزارات المبحوثة.

### 3. 3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة ملائمة من العاملين في مراكز الوزارات المبحوثة بنسبة (28%)، وبذلك يكون حجم العينة الكلي (791) مشاركاً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، تم استرجاع (584) استبانة، وتم استبعاد (21) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (563) استبانة، لتشكل ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(71.2%) من عينة الدراسة المختارة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**جدول رقم (1)**

**وصف خصائص عينة الدراسة**

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **النوع الاجتماعي** | ذكر | 396 | %70.3 |
| | أنثى | 167 | %29.7 |
| **العمر** | 30 سنة فأقل | 139 | %24.7 |
| | 31-40 سنة | 187 | %32.2 |
| | 41-50 سنة | 153 | %27.1 |
| | 51 سنة فأكثر | 84 | %14.9 |
| **المؤهل العلمي** | ثانوية عامة فما دون | 114 | %20.2 |
| | دبلوم متوسط | 178 | %31.6 |
| | بكالوريوس | 249 | %44.2 |
| | دراسات عليا | 22 | %4 |
| **الخبرة** | 5سنوات فأقل | 153 | %27.2 |
| | 6-10 سنوات | 194 | %34.5 |
| | 11-15 سنة | 123 | %21.8 |
| | 16 سنة فأكثر | 93 | %16.5 |
| **المستوى الوظيفي** | مدير عام | 19 | %3.4 |
| | نائب مدير عام | 36 | %6.4 |
| | مدير دائرة | 58 | %10.3 |
| | رئيس قسم | 104 | %18.5 |
| | موظف | 346 | %61.5 |

بالنظر إلى الجدول رقم (1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـــت نسبتهـــم (70.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (29.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية(31-40 سنة) بنسبة(32.2%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (14.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن(44.2%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، كما وجد أن(31.6%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة(20.2%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(4%).

أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة(11-15 سنة) بنسبة (21.8%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم(16.5%).

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن(61.5%) كانوا يعملون بوظيفة(موظف)، كما وجد أن(18.5%) كانوا يعملون بوظيفة(رئيس قسم)، وأن(10.3%) كانوا يعملون بوظيفة(مدير دائرة)، أن(3.4%) كانوا يعملون بوظيفة(مدير عام).

**3. 4 أداة الدراسة:**

**الجزء الأول** : يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** ويتضمن فقرات تهدف إلى تقييم فعالية التطوير الإداري في سلطنة عُمان، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (المسلماني، 1999)، و(الكثيري، 2003)، و( القريوتي والعنزي، 2004)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي:( بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد المعلومات، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف الوظيفي،بعد تفويض السلطة).

**الجزء الثالث:** ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد معوقات جهود التطوير الإداري في سلطنة عُمان، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (المسلماني، 1999)، (شيبان، 1995)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: ( بعد العوامل الإدارية، بعد العوامل المادية، بعد العوامل القانونية، بعد العوامل الاجتماعية). والجدول رقم(2) يبين توزيع متغيرات الدراسة:

**جدول رقم (2)**

**متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها**

| اسم المتغير | الفقرات |
|---|---|
| **فعالية التطوير الإداري** | **26-1** |
| بعد التدريب | 5-1 |
| بعد الحوافز | 10-6 |
| بعد المعلومات | 14-11 |
| بعد فعالية الإجراءات | 18-15 |
| بعد الوصف الوظيفي | 22-19 |
| بعد تفويض السلطة | 26-23 |
| **معوقات التطوير الإداري** | **43-27** |
| بعد العوامل الإدارية | 33-27 |
| بعد العوامل المادية | 36-34 |
| بعد العوامل القانونية | 39-37 |
| بعد العوامل الاجتماعية | 43-40 |

### 5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجـ راء التعديلات المطلوبة بشـــكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لكرونبـــاخ ألفـــا ( Cronbach Alpha) للاتســـاق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كمـــا هـــي موضحة في الجدل رقم (3) الآتي:

**جدول رقم (3)**

**قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد**

| رقم الفقرة في الاستبانة | اسم المتغير والبعد | معامل الثبات ( كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| 1-43 | الكلي للاستبانة ( المتغيرات والأبعاد والفقرات) | 0.92 |
| 1-26 | فعالية التطوير الإداري | 0.89 |
| 27-43 | معوقات التطوير الإداري | 0.90 |

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

**7.3 المعالجة الإحصائية:**

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمـــة الإحصـــائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptiv Statistic Measures)، وذلك لوصـــف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية ولاختبار فرضـــيات الدراسة الأولى والثانية وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية، فقـــد تـــم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافيـــة على تصورات المبحوثين إزاء المتغ يرات وأبعادها المستقلة والتابعة للفرضيات الثالثة والرابعة.

3- اختبار ت(T. test) للتأكد من وجود فروقات للنوع الاجتماعي على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات وأبعادها المستقلة والتابعة.

**8.3 محددات الدراسة:**

واجهت الدراسة العديد من المحددات والصعوبات التالية أثناء إعداد الدراسة:

**1.** أقتصر تطبيق الدراسة الحالية على مراكز الوزارات في سلطنة عمان وقد تـــم اختيار عينة منها من جميع المستويات الوظيفية.

**2.** واجهت الدراسة صعوبة في توزيع الاستبانات واسترجاعها حيث تم التردد على الوزارات عدة مرات وذلك بسبب عدم تفهم أفراد العينـــة لأهميـــة الدراســـة، بالإضافة إلى المبالغة في الاحتفاظ بالمعلومات من قبل بعـــض أفـــراد العينـــة لحساسية موضوع الدراسة.

**9.3 التعريفات الإجرائية.**

1-فعالية برامج التطوير الإداري : ويقصد بها البرامج التي تقود إلـــى التحســـين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية فـــي الإدارة لحـــل

المشكلات واتخاذ القرارات بصورة سليمة . وتشمل التطوير والحوافز والمعلومات وفعالية الإجراءاتوالوصف الوظيفي وتفويض ا لسلطة. وتقاس بالفقرات من 1-26 في ملحق الاستبانة.

2. التدريب: وهو أحد أهم الأساليب المستخدمة في تطوير وزيادة الإنتاجية عن طريق تحسين أسلوب العمل المستخدم وتطوير مهارات وقدرات المتدربين في العمل.ويقاس بالفقرات من (1-5) في ملحق الاستبانة.
3. الحوافز: وهي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع بالفرد نحو بذل المزيد من الجهود في العمل، والامتناع عن الخط أ فيه. وتقاس بالفقرات من (6-10) في ملحق الاستبانة.
4. المعلومات. وهي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار حيث أنها تغير من الاحتمالات الخالصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار (ياغي، 2005). وتقاس بالفقرات (11-14) في ملحق الاستبانة.
5. فعالية الإجراءات: وهي تلك الإجراءات التي تقلل من الروتين وتزيد نسبة المرونة في العمل، وتساهم في تقييم وتطوير وتبسيط إجراءات العمل وتوزيع المهام بطريقة منطقية. وتقاس بالفقرات من (15-18) في ملحق الاستبانة.
6. الوصف الوظيفي: وهي العملية التي يتم من خلالها بيان واجبات ومستويات الوظيفة بشكل واضح ودقيق، وتساعد على اختيار وتعيين الموظفين وفق متطلبات الوظيفة ومعاييرها . وتقاس بالفقرات من (19-22) في ملحق الاستبانة.
7. تفويض السلطة: تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية بهدف زيادة مشاركتهم في القرارات الإدارية . وتقاس بالفقرات من (23-26) في ملحق الاستبانة.
8. معوقات جهود التطوير الإداري: وهي تلك الصعوبات التي تواجه عملية

التطوير الإداري وتشمل المعوقات الإدارية والمادية والقانونية والاجتماعية . وتقاس بالفقرات من (27-43) في ملحق الاستبانة.

9. المعوقات الإدارية: وتعد من أهم معوقات التطوير الإداري ومنها المركزية وعدم التفويض، والتضخم الوظيفي، والتخطيط غير السليم وعدم توفر المعلومات. وتقاس بالفقرات من (27-33) في ملحق الاستبانة.

10. المعوقات المادية: وتعني شح الموارد المادية التي تحد من درجة النجاح في التطوير الادراية. وتقاس بالفقرات من (34-36).

11. المعوقات القانونية: وتشمل قدم التشريعات والقوانين المنظمة للجهاز الإداري، بالإضافة إلى عدم تطبيق القوانين والالتزام بها، ووجود الثغرات القانونية التي تستغل من قبل بعض القائمين على العملية الإدارية والتي تحد من جهود التطوير الإداري. وتقاس بالفقرات من (37-39) في ملحق الاستبانة.

12. المعوقات الاجتماعية: وتشمل تأثير العادات والتقاليد وعوامل الأمية والطبيعة الريفية وغيرها في البيئة التنظيمية. وتقاس بالفقرات من (40-43) في ملحق الاستبانة.

## الفصل الرابع

## عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة ، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

| لا أوافق بشده | لا أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | أوافق | أوافق بشده |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 3.49-2.5 | 2.49-1 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى الفعالية والمعوق مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(2.5-3.49) فإنّ مستوى درجة الفعالية والمعوق متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من(2.49) فيكون مستوى الفعالية والمعوق منخفضاً.

### 1.4 اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى: أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، فقد تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لمستوى فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان وعلى النحو الآتي:

**جدول رقم (4)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| تسلسل الفقرات | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-5 | بعد التدريب | 3.65 | 0.56 | 1 | مرتفع |
| 6-10 | بعد الحوافز | 3.38 | 0.59 | 2 | متوسط |
| 11-14 | بعد المعلومات | 3.24 | 0.63 | 5 | متوسط |
| 15-18 | بعد فعالية الإجراءات | 3.36 | 0.61 | 3 | متوسط |
| 19-22 | بعد الوصف الوظيفي | 3.20 | 0.65 | 6 | متوسط |
| 23-26 | بعد تفويض السلطة | 3.26 | 0.64 | 4 | متوسط |
| 1-26 | المتوسط الكلي | 3.35 | 0.51 | - | متوسط |

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسط الكلي لمستوى فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد المعلومات، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف الوظيفي،بعد تفويض السلطة ) جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (3.35) وانحراف معياري(0.51)، وقد احتّل بُعد التدريب المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، يلي ذلك بُعد الحوافز، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)،وجاء في المرتبة الثالثة بُعد فعالية الإجراءات، بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، أما بُعد تفويض السلطة فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، في حين جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بُعد الوصف الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.20). وعليه فإننا نقبل بالفرضية الأولى والتي تنص على أن هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لمستوى فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان

وهي كما يلي:

### 1. بُعد التدريب:

**الجدول رقم(5)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد التدريب كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم . | 3.71 | 0.98 | 1 | مرتفع |
| .2 | ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين . | 3.70 | 0.99 | 2 | مرتفع |
| .3 | ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين . | 3.56 | 0.93 | 5 | مرتفع |
| .4 | شجعت برامج التطوير الإداري المسؤلين على متابعة نتائج التدريب . | 3.60 | 0.96 | 4 | مرتفع |
| .5 | يتميز المدربين بقدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية. | 3.66 | 0.94 | 3 | مرتفع |
| 5-1 | المتوسط العام لبعد التدريب | 3.65 | 0.56 | - | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(5) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد التدريب كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم(1) (ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، في حين جاءت الفقرة رقم(3) (ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

## 2. بُعد الحوافز:

**الجدول رقم(6)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد الحوافز كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .6 | أسهمت جهود التطوير الإداري في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها . | 3.41 | 0.96 | 2 | متوسط |
| .7 | يشجع التطوير الإداري تبني الوزارة تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره . | 3.47 | 0.95 | 1 | متوسط |
| .8 | ساهم التطوير الإداري في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية. | 3.39 | 0.93 | 3 | متوسط |
| .9 | ساهم التطوير الإداري في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. | 3.33 | 0.92 | 4 | متوسط |
| .10 | ساهمت برامج التطوير الإداري في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة . | 3.31 | 1.01 | 5 | متوسط |
| 6-10 | المتوسط العام لبعد الحوافز | 3.38 | 0.59 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم(6) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد الحوافز كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم(7) (يشجع التطوير الإداري تبني الوزارة تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، في حين جاءت الفقرة رقم(10) (ساهمت برامج التطوير الإداري في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

### 3. بُعد المعلومات:

**الجدول رقم (7)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد المعلومات كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .11 | نجحت برامج التطور الإداري في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات | 3.12 | 1.01 | 4 | متوسط |
| .12 | ساهمت جهود التطوير الإداري في التوسع في استخدام التكنولوجيا لتحسين مستوى الأداء . | 3.29 | 0.98 | 2 | متوسط |
| .13 | تتوفر لدي المعلومات التي احتاجها لأداء عملي بشكل جيد | 3.16 | 1.04 | 3 | متوسط |
| .14 | ساهمت برامج التطوير الإدا ري في توفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال . | 3.38 | 0.97 | 1 | متوسط |
| 11-14 | المتوسط العام لبعد المعلومات | 3.24 | 0.63 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد المعلومات كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري(0.63)، وقد احتلّت الفقرة رقم(14) (ساهمت برامج التطوير الإداري في توفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، في حين جاءت الفقرة رقم(11) (نجحت برامج التطور الإداري في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

## 4. بُعد فعالية الإجراءات:

**الجدول رقم(8)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد فعالية الإجراءات كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. | ساهمت جهود التطوير الإداري وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل . | 3.45 | 1.02 | 1 | متوسط |
| 16. | جعلت برامج التطوير الإداري تقييم العمل وتوزيع المهام في الوزارة بطريقة منطقية . | 3.37 | 1.01 | 2 | متوسط |
| 17. | أوجد التطوير الإداري برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل في الوزارة . | 3.32 | 0.99 | 3 | متوسط |
| 18. | أسهمت برامج التطوير الإداري الوزارة على تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر . | 3.29 | 0.98 | 4 | متوسط |
| 15-18 | المتوسط العام لبعد فعالية الإجراءات | 3.36 | 0.61 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم(8) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد فعالية الإجراءات كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري(0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم(15) (ساهمت جهود التطوير الإداري وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، في حين جاءت الفقرة رقم(18) (أسهمت برامج التطوير الإداري الوزارة على تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

## 5. بُعد الوصف الوظيفي:

**الجدول رقم(9)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 19. | تساهم جهود التطوير الإداري في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق . | 3.00 | 1.05 | 4 | متوسط |
| 20. | تساهم جهود التطوير الإداري في جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي . | 3.28 | 0.99 | 2 | متوسط |
| 21. | تساهم برامج التطوير الإداري في تحديث الوصف الوظيفي وتطويره بشكل دائم ومستمر . | 3.14 | 0.96 | 3 | متوسط |
| 22. | ساهمت جهود التطوير الإداري في ربط ألقاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها . | 3.38 | 0.94 | 1 | متوسط |
| 19-22 | المتوسط العام لبعد الوصف الوظيفي | 3.20 | 0.65 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم(9) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد الوصف الوظيفي كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري(0.65)، وقد احتلّت الفقرة رقم(22) (ساهمت جهود التطوير الإداري في ربط ألقاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، في حين جاءت الفقرة رقم(19) (تساهم جهود التطوير الإداري في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.00)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

## 6. بُعد تفويض السلطة:

**الجدول رقم(10)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد تفويض السلطة كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .23 | تساهم برامج التطوير الإداري في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة . | 3.39 | 0.99 | 1 | متوسط |
| .24 | تشجع برامج التطوير الإداري تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة . | 3.11 | 1.04 | 4 | متوسط |
| .25 | تساهم خطط التطوير الإداري في زيادة مشاركة الإفراد في القرارات المتعلقة بعملهم . | 3.17 | 1.02 | 3 | متوسط |
| .26 | تساهم برامج التطوير الإداري في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة . | 3.35 | 0.99 | 2 | متوسط |
| 23-26 | المتوسط العام لبعد تفويض السلطة | 3.26 | 0.64 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم(10) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد تفويض السلطة كبعد من أبعاد فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري(0.64)، وقد احتلّت الفقرة رقم(23) (تساهم برامج التطوير الإداري في وضع قوانين وأنظمة تعزز تفويض السلطة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، في حين جاءت الفقرة رقم(24) (تشجع برامج التطوير الإداري تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

**الفرضية الثانية: العوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية تعيق جهود التطوير الإداري بدرجات مختلفة وموزعة ما بين العالي والمتوسط والمنخفض.**

ولاختبار هذه الفرضية تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، للعوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية تعيق جهود التطوير الإداري وعلى النحو الآتي:

**جدول رقم (11)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للعوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية تعيق جهود التطوير الإداري.**

| تسلسل الفقرات | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 33-27 | بعد العوامل الإدارية | 3.22 | 0.62 | 3 | متوسط |
| 33-27 | بعد العوامل المادية | 3.60 | 0.52 | 1 | مرتفع |
| 39-37 | بعد العوامل القانونية | 3.59 | 0.55 | 2 | مرتفع |
| 43-40 | بعد العوامل الاجتماعية | 3.16 | 0.66 | 4 | متوسط |
| 43-27 | المتوسط الكلي | 3.41 | 0.57 | - | متوسط |

يبين الجدول رقم (11) أنّ المتوسطات الكلي للعوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري (بعد العوامل الإدارية، بعد العوامل المادية، بعد العوامل القانونية، بعد العوامل الاجتماعية )، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي للعوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري (3.41) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتّل بُعد العوامل المادية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، يلي ذلك بُعد العوامل القانونية، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العوامل الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، أما بُعد العوامل الاجتماعية فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وعليه فإننا نقبل بالفرضية الأولى والتي تنص على أن العوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية تعيق جهود التطوير الإداري.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين للعوامل الإدارية والمالية والقانونية

والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري، وهي كما يلي:

**1. بُعد العوامل الإدارية:**

**الجدول رقم(12)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد العوامل الإدارية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .27 | أعتقد أن هنالك مقاومة الموظفين لعملية التطوير الإداري | 3.07 | 1.04 | 7 | متوسط |
| .28 | أعتقد أن هنالك زيادة عدد الموظفين عن الحاجة الفعلية لهم . | 3.30 | 1.02 | 3 | متوسط |
| .29 | أعتقد أن هنالك سوء توزيع الموظفين داخل الوزارة | 3.24 | 1.00 | 4 | متوسط |
| .30 | ضعف الرقابة الإدارية داخل الوزارة | 3.31 | 0.99 | 2 | متوسط |
| .31 | أعتقد أن هنالك طول إجراءات العمل | 3.09 | 1.03 | 6 | متوسط |
| .32 | تعاني الوزارة من عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب | 3.43 | 1.01 | 1 | متوسط |
| .33 | هنالك ضعف المتابعة لجهود التطوير . | 3.12 | 1.01 | 5 | متوسط |
| 27-33 | المتوسط العام لبعد العوامل الإدارية | 3.22 | 0.62 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (12) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد العوامل الإدارية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري(0.62)، وقد احتلّت الفقرة رقم(32) (تعاني الوزارة من عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، في حين جاءت الفقرة رقم(27) (أعتقد أن هنالك مقاومة الموظفين لعملية التطوير الإداري) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة

لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

### 2. بُعد العوامل المادية:

**الجدول رقم(13)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد العوامل المادية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .34 | أرى أن هنالك عدم التوافق بين مستوى الرواتب وارتفاع مستوى المعيشة | 3.69 | 0.95 | 2 | مرتفع |
| .35 | هنالك نقص في الإمكانيات المالية المخصصة لدعم عملية التطوير الإداري. | 3.71 | 0.91 | 1 | مرتفع |
| .36 | عدم وجود سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية . | 3.65 | 0.93 | 3 | مرتفع |
| 34-36 | المتوسط العام لبعد العوامل المادية | 3.60 | 0.52 | - | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (13) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد العوامل المادية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري(0.52)، وقد احتلّت الفقرة رقم(35) (هنالك نقص في الإمكانيات المالية المخصصة لدعم عملية التطوير الإداري ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)في حين جاءت الفقرة رقم (36) (عدم وجود سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

### 3. بُعد العوامل القانونية:

**الجدول رقم(14)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد العوامل القانونية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .37 | أعتقد أن هنالك بعض القواعد والأنظمة التي تتعارض مع جهود التطوير الإداري . | 3.57 | 0.96 | 3 | مرتفع |
| .38 | اعتماد ترقيات الجهاز الحكومي على الأقدمية وليس الكفاءة . | 3.60 | 0.93 | 2 | مرتفع |
| .39 | يوجد الاستثناءات كثيرة تتضمنها النظم واللوائح في الوزارة . | 3.61 | 0.89 | 1 | مرتفع |
| 37-39 | المتوسط العام لبعد العوامل القانونية | 3.59 | 0.55 | - | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد العوامل القانونية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّت الفقرة رقم(39) (يوجد الاستثناءات كثيرة تتضمنها النظم واللوائح في الوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، في حين جاءت الفقرة رقم(37) (أعتقد أن هنالك بعض القواعد والأنظمة التي تتعارض مع جهود التطوير الإداري) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

**4. بُعد العوامل الاجتماعية:**

**الجدول رقم(15)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لبعد العوامل الاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 40. | أعتقد أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري دون وعي وإدراك. | 3.30 | 0.99 | 1 | متوسط |
| 41. | يوجد خضوع لتأثير القيم المجتمعية. | 3.16 | 1.01 | 2 | متوسط |
| 42. | يوجد خضوع لتأثير المفاهيم البيروقراطية . | 3.06 | 1.03 | 4 | متوسط |
| 43. | هنالك سيادة للمصالح الشخصية في المجتمع . | 3.10 | 1.00 | 3 | متوسط |
| 40-43 | المتوسط العام لبعد العوامل الاجتماعية | 3.16 | 0.66 | - | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (15) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين لبعد العوامل الاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)وانحراف معياري (0.66)، وقد احتلّت الفقرة رقم (40) (أعتقد أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري دون وعي وإدراك ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، في حين جاءت الفقرة رقم(42)يوجد خضوع لتأثير المفاهيم البيروقراطية ) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في تقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي).**

**أولاً: الفروقات في فعالية التطوير الإداري تبعاً للنوع الاجتماعي:**

**الجدول رقم (16)**

**نتائج تحليل اختبار(t) لفعالية التطوير الإداري تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).**

| المتغير | النوع الاجتماعي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(t) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بعد التدريب | ذكر<br>أنثى | 3.76<br>3.32 | 0.77<br>0.86 | 5.46* | 0.000 |
| بعد الحوافز | ذكر<br>أنثى | 3.10<br>3.48 | 0.84<br>0.89 | 4.58* | 0.000 |
| بعد المعلومات | ذكر<br>أنثى | 3.30<br>3.05 | 0.90<br>0.97 | 2.68* | 0.008 |
| بعد فعالية الإجراءات | ذكر<br>أنثى | 3.46<br>3.07 | 0.95<br>0.97 | 4.22* | 0.000 |
| بعد الوصف الوظيفي | ذكر<br>أنثى | 3.33<br>2.83 | 0.98<br>0.92 | 5.59* | 0.000 |
| بعد تفويض السلطة | ذكر<br>أنثى | 3.35<br>2.98 | 0.90<br>0.88 | 4.40* | 0.000 |
| فعالية التطوير الإداري | ذكر<br>أنثى | 3.45<br>3.06 | 0.65<br>0.64 | 5.60* | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه ما يلي:

**1.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (5.60) في مستوى دلالة(α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع

الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.45)، ومتوسط إجابة الإناث(3.06).

2. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (5.46) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق به ذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعيكانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي ، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.76)، ومتوسط إجابة الإناث(3.32).

3. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحوافز تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.58) في مستوى دلالة(α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي ، حيث بلغ متوسط إجابة الإناث(3.48)، ومتوسط إجابة الذكور(3.10).

4. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد المعلومات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (2.68) في مستوى دلالة (α =0.008)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعيكانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي ، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.30)، ومتوسط إجابة الإناث(3.05).

5. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد فعالية الإجراءات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.22) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع

الاجتماعيكانت لصالح الذكور ،بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي ، حيث بلـــغ متوسط إجابة الذكور (3.46)، ومتوسط إجابة الإناث(3.07).

6. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الوصف الوظيفي تعزى لمتغير (النـــوع الاجتماعي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (5.59) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنـــوع الاجتماعيكانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي ، حيث بلـــغ متوسط إجابة الذكور (3.33)، ومتوسط إجابة الإناث(2.83).

7. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة تعزى لمتغيـــر (النـــوع الاجتماعي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.40) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنـــوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي ، حيث بلـــغ متوسط إجابة الذكور (3.35)، ومتوسط إجابة الإناث(2.98).

**ثانياً: الفروقات في فعالية التطوير الإداري تبعاً للعمر:**

**الجدول رقم (17)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفعالية التطوير الإداري تبعاً للعمر**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بعد التدريب | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 16.151<br>351.693 | 5.384<br>0.629 | *8.56 | 0.000 |
| بعد الحوافز | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 6.845<br>419.678 | 2.282<br>0.751 | *3.04 | 0.029 |
| بعد المعلومات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 14.161<br>467.780 | 4.720<br>0.837 | *5.64 | 0.001 |
| بعد فعالية الإجراءات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 30.120<br>494.361 | 10.040<br>0.884 | *11.35 | 0.000 |
| بعد الوصف الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 45.501<br>513.755 | 15.167<br>0.919 | *16.50 | 0.000 |
| بعد تفويض السلطة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 35.849<br>426.240 | 11.950<br>0.763 | *15.67 | 0.000 |
| فعالية التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 20.760<br>254.072 | 6.920<br>0.455 | *15.22 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (15.22) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعدويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(18) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30سنة فأقل ) (3.02)أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.60)لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر ).وأن هنالك مصادر فروق بينمتوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة

الرابعة(51 سنة فأكثر)حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.23)، أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر ). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل ) (3.02)أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (18)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفعالية التطوير الإداري تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.02 | - | - | *0.42 | *0.58 |
| 31-40 سنة | 3.23 | - | - | - | *0.37 |
| 41-50 سنة | 3.44 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.60 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**2.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (8.56) في مستوى دلالة (0.000= $\alpha$) مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد . ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول (19) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30سنة فأقل ) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.33)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.85) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.55)أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة

فأكثر)،فقد بلغ (3.85)ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة)حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.33)أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) فقد بلغ(3.75) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (19)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد التدريب تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.33 | - | - | *0.42 | *0.52 |
| 31-40 سنة | 3.55 | - | - | - | *0.30 |
| 41-50 سنة | 3.75 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.85 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**3.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحوافز تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.04) في مستوى دلالة($\alpha$ =0.029)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية ،حيث يبين الجدول (20) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر )، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30سنة فأقل ) (3.12)، أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (20)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد الحوافز تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.12 | - | - | - | 0.34* |
| 31-40 سنة | 3.40 | - | - | - | - |
| 41-50 سنة | 3.43 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.46 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**4.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد المعلومات تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (5.64) في مستوى دلالة (α =0.001)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(21) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.01)، أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.51) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر )، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.18)، أما متوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.51) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.20)، أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )، فقد بلغ(3.51) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (21)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد المعلومات تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.01 | - | *0.31 | *0.33 | *0.50 |
| 31-40 سنة | 3.18 | - | - | - | - |
| 41-50 سنة | 3.20 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.51 | - | - | - | - |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**5.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد فعالية الإجراءات تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (11.35) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعدويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل )،ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30سنة فأقل ) (3.03)،أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.65)،لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر )،حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.16)، أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )فقد بلغ (3.65) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر ). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30سنة فأقل )،ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل ) (3.03)،أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) فقد بلغ(3.50) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي

الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) حيث بلــغ متوســط الفئــة الثانية(31-40 سنة) (3.16)، أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة)فقد بلــغ (3.50) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (22)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد فعالية الإجراءات تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.03 | - | - | *0.47 | *0.62 |
| 31-40 سنة | 3.16 | - | - | *0.34 | *0.49 |
| 41-50 سنة | 3.50 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.65 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**6.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الوصف الوظيفي تعزى لمتغيــر (العمــر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتهــا الجدوليــة، وبلغــت قيمــة F المحسوبة (16.50) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعدويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوســطات إجا بــات المبحــوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )، حيث بلغ متوســط الفئة الأولى(30سنة فأقل ) (2.79)أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقــد بلغ(3.58)ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصــادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر )حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (2.97)، أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )فقد بلــغ (3.58) ولصــالح المبحــوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر)وكانت هنالك مصادر فروق بــين متوســطات إجابــات المبحوثين ذوي الأعمار (30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) حيــث

بلغ متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل ) (2.79)أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) فقد بلغ(3.35) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) (2.97)أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة)فقد بلغ (3.35) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (23)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد الوصف الوظيفي تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.79 | - | - | *0.56 | *0.79 |
| 31-40 سنة | 2.97 | - | - | *0.38 | *0.61 |
| 41-50 سنة | 3.35 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.58 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

7. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة تعزى لمتغير (العمر) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (15.67) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (2.85)أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة

فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.08)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (2.85)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.41) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) (3.08) أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) فقد بلغ (3.41) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (24)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد تفويض السلطة تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.85 | - | - | *0.56 | *0.73 |
| 31-40 سنة | 3.08 | - | - | *0.33 | *0.50 |
| 41-50 سنة | 3.41 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.58 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

## ثالثاً: الفروقات في فعالية التطوير الإداري تبعاً المؤهل العلمي:

**الجدول رقم (25)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفعالية التطوير الإداري تبعاً المؤهل العلمي**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بعد التدريب | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 12.596<br>355.249 | 4.199<br>0.636 | *6.61 | 0.000 |
| بعد الحوافز | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 19.640<br>406.883 | 6.547<br>0.728 | *8.99 | 0.000 |
| بعد المعلومات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 14.685<br>467.257 | 4.895<br>0.836 | *5.86 | 0.000 |
| بعد فعالية الإجراءات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 21.742<br>502.739 | 7.247<br>0.899 | *8.06 | 0.000 |
| بعد الوصف الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 25.774<br>533.482 | 8.591<br>0.954 | *9.00 | 0.000 |
| بعد تفويض السلطة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 7.960<br>454.129 | 2.653<br>0.812 | *3.27 | 0.021 |
| فعالية التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 15.657<br>259.174 | 5.219<br>0.464 | *11.57 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (11.57) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.76)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون ) فقد بلغ(3.06) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.76)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع ) فقد بلغ(3.27) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.76)أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.42) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.42)أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون ) فقد بلغ(3.06) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (26)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفعالية التطوير الإداري حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.06 | - | - | *0.36 | *0.70 |
| دبلوم متوسط | 3.27 | - | - | - | *0.50 |
| بكالوريوس | 3.42 | - | - | - | *0.34 |
| دراسات عليا | 3.76 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

**2.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (6.61) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)

ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون ) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.06)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )،فقد بلغ (3.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(4.06)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع ) فقد بلغ(3.64) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.06)أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.67) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.67)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون ) فقد بلغ(3.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (27)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد التدريب حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.38 | - | - | 0.29* | 0.68* |
| دبلوم متوسط | 3.64 | - | - | - | 0.42* |
| بكالوريوس | 3.67 | - | - | - | 0.39* |
| دراسات عليا | 4.06 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**3.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحوافز تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f)المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، وبلغت قيمة F المحسوبة (8.99) في مستوى دلالة(0.000 =$\alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.67) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون)، فقد بلغ (3.07) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.67)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع) فقد بلغ(3.24) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.52) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.07) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (28)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد الحوافز حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.07 | - | - | *0.45 | *0.60 |
| دبلوم متوسط | 3.24 | - | - | - | *0.43 |
| بكالوريوس | 3.52 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.67 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

4. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد المعلومات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (5.86) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى ثانوية عامة ف ما دون)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.65)أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون ) فقد بلغ(2.98) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.65)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع ) فقد بلغ(3.14) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

**الجدول رقم (29)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد المعلومات حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.98 | - | - | - | *0.67 |
| دبلوم متوسط | 3.14 | - | - | - | *0.51 |
| بكالوريوس | 3.31 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.65 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

5. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد فعالية الإجراءات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (8.06) في مستوى دلالة (α =0.000)مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون ) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات

عليا)(3.85)أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون )،فقد بلغ (2.99) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا )(3.85)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع ) فقد بلغ(3.30) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس)ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.85)أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون ) فقد بلغ(2.99) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (30)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد فعالية الإجراءات حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.99 | - | - | *0.43 | *0.86 |
| دبلوم متوسط | 3.30 | - | - | - | *0.55 |
| بكالوريوس | 3.42 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.85 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**6.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الوصف الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة المحسوبة (f=9.00) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا)

ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.75) أما متوسط ا لفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )،فقد بلغ (2.82) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.75)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع ) فقد بلغ(3.13) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.75) أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.27) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.27) أما متوسط الفئة الأولى ثا(نوية عامة فما دون )، فقد بلغ(2.82) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (31)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد الوصف الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.82 | - | - | *0.45 | *0.93 |
| دبلوم متوسط | 3.13 | - | - | - | *0.62 |
| بكالوريوس | 3.27 | - | - | - | *0.48 |
| دراسات عليا | 3.75 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

7. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.27) في مستوى دلالة($\alpha$ =0.021)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.57)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )،فقد بلغ (3.11) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.57)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع )،فقد بلغ (3.16) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

**الجدول رقم (32)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد تفويض السلطة حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.11 | - | - | - | *0.46 |
| دبلوم متوسط | 3.16 | - | - | - | *0.41 |
| بكالوريوس | 3.31 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.57 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**رابعاً: الفروقات في فعالية التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة:**

**الجدول رقم (33)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفعالية التطوير الإداري تبعاً للخبرة**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بعد التدريب | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 16.985<br>350.859 | 5.662<br>0.628 | *9.02 | 0.000 |
| بعد الحوافز | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 4.656<br>421.867 | 1.552<br>0.755 | 2.06 | 0.105 |
| بعد المعلومات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 3.080<br>478.861 | 1.027<br>0.857 | 1.199 | 0.310 |
| بعد فعالية الإجراءات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 29.973<br>494.508 | 9.991<br>0.885 | *11.29 | 0.000 |
| بعد الوصف الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 34.838<br>524.418 | 11.613<br>0.938 | *12.38 | 0.000 |
| بعد تفويض السلطة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 31.275<br>430.814 | 10.425<br>0.771 | *13.53 | 0.000 |
| فعالية التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 15.279<br>259.553 | 5.093<br>0.464 | *10.67 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1هنالك فروق ذات دلالـ ة إحصائية لفعالية التطوير الإداري تعزى لمتغير (للخبــرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (10.67) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ،حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فــأكثر ) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16ســنة فــأكثر ) (3.57)أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)،فقد بلغ (3.16) ولصالح المبحــوثين ذويسنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر )ومتوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.57)أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) فقد بلغ(3.25) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.57)أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)فقد بلغ (3.25) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (34)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفعالية التطوير الإداري حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.16 | - | - | - | *0.41 |
| 6-10 سنوات | 3.25 | - | - | - | *0.32 |
| 11-15 سنة | 3.28 | - | - | - | *0.29 |
| 16 سنة فأكثر | 3.57 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**2.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب تعزى لمتغير (للخبرة)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (9.02) في مستوى دلالة(0.000= $\alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ،حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16سنة فأكثر ) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.86) أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (35)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد التدريب حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.39 | - | - | - | *0.47 |
| 6-10 سنوات | 3.60 | - | - | - | - |
| 11-15 سنة | 3.63 | - | - | - | - |
| 16 سنة فأكثر | 3.86 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**3.** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحوافز تعزى لمتغير (للخبرة)، وذلك بسبب انخفاض قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (2.06) في مستوى دلالة(α =0.105)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

**4.** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد المعلومات تعزى لمتغير (للخبرة) وذلك بسبب انخفاض قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.199) في مستوى دلالة (α =3100.)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

**5**.هنالك فروق ذ ات دلالة إحصائية لبعد فعالية الإجراءات تعزى لمتغير (للخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (11.29) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات الـ بعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.67)أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)،فقد بلغ (3.11)ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ) ومتوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.67) أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات)،فقد بلغ (3.24) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.67) أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)،فقد بلغ (3.25) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (36)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد فعالية الإجراءات حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.11 | - | - | - | *0.56* |
| 6-10 سنوات | 3.24 | - | - | - | *0.43* |
| 11-15 سنة | 3.25 | - | - | - | *0.42* |
| 16 سنة فأكثر | 3.67 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**6.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الوصف الوظيفي تعزى لمتغير (للخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (12.38) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (37) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16سنة فأكثر ) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.54) أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(2.97) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر )ومتوسط الفئة الثانية (6-10 سـنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.54)أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات)،فقد بلغ (2.99)لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سـنة فأكثر)ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعـة (16 سـنة فأكثر) (3.54)أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سـنة)فقـد بلـغ (3.09) ولصـالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (37)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لبعد الوصف الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 2.97 | - | - | - | *0.57 |
| 6-10 سنوات | 2.99 | - | - | - | *0.55 |
| 11-15 سنة | 3.09 | - | - | - | *0.45 |
| 16 سنة فأكثر | 3.54 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

7. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة تعزى لمتغير (للخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمـة F المحسـوبة (13.53) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (38) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فـأكثر ) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)حيث بلغ متوسط الفئة ا لرابعة(16سنة فـأكثر ) (3.58)أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)،فقد بلغ (3.04) ولصالح المبحـوثين

ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر )ومتوسط الفئة الثانية (6-10 ســنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.58)أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات)،فقد بلغ (3.09)لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 ســنة فأكثر)ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)، حيثبلغ متوسط الفئة الرابعــة (16 ســنة فأكثر) (3.58)أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)،فقــد بلــغ (3.19) ولصـــالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (38)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد تفويض السلطة حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.04 | - | - | - | *0.54 |
| 6-10 سنوات | 3.09 | - | - | - | *0.49 |
| 11-15 سنة | 3.19 | - | - | - | *0.39 |
| 16 سنة فأكثر | 3.58 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

## خامساً: الفروقات في فعالية التطوير الإداري تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

**الجدول رقم (39)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفعالية التطوير الإداري تبعاً للمستوى الوظيفي**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بعد التدريب | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 12.176<br>355.668 | 3.044<br>0.637 | *4.78 | 0.001 |
| بعد الحوافز | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 14.008<br>412.515 | 3.502<br>0.739 | *4.74 | 0.001 |
| بعد المعلومات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 7.467<br>474.475 | 1.867<br>0.850 | 2.19 | 0.068 |
| بعد فعالية الإجراءات | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 12.709<br>511.771 | 3.177<br>0.917 | *3.46 | 0.008 |
| بعد الوصف الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 7.052<br>552.204 | 1.763<br>0.990 | 1.782 | 0.131 |
| بعد تفويض السلطة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 12.839<br>449.250 | 3.210<br>0.805 | *3.99 | 0.003 |
| فعالية التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 6.919<br>267.913 | 1.730<br>0.480 | *3.60 | 0.007 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.60) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.007)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عـــام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(3.63)أما متوسط فئة المستوى الوظيفي(موظف)فقـــد بلـــغ (3.00) ولصـــالح

المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (40)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفعالية التطوير الإداري حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 3.63 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.39 | - | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.37 | - | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.20 | - | - | - | - | - |
| موظف | 3.00 | *0.63 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

2. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي ) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (4.78) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.001)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(41) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(4.14)،أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)،فقد بلغ (3.35) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي(رئيس قسم)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(4.14)، أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، فقد بلغ(3.54) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي

(مدير عام) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي(مدير دائرة)، حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي(مدير عام)(4.14) أما متوسط فئة المستوى الوظيفي مدير دائرة )، فقد بلغ(3.61) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير عام )حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(4.14)، أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير عام)،فقد بلغ (3.65) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (41)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد التدريب حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 4.14 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.65 | *0.49 | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.61 | *0.53 | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.54 | *0.60 | - | - | - | - |
| موظف | 3.35 | *0.79 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**3.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحوافز تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي ) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (4.74) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.001)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(42) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(3.59)أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)،فقد بلغ (3.05) ولصالح

المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (42)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد الحوافز حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 3.59 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.49 | - | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.22 | - | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.19 | - | - | - | - | - |
| موظف | 3.05 | *0.54 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**4.** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد المعلومات تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (2.19) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.068)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

**5.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد فعالية الإجراءات تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.46) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.008)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (43) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستو ى الوظيفي(موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(3.57)أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)،فقد بلغ (2.93) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (43)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد فعالية الإجراءات حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 3.57 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.52 | - | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.37 | - | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.14 | - | - | - | - | - |
| موظف | 2.93 | 0.64* | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**6.** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدالوصف الوظيفي تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.782) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.131)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

**7.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.99) في مستوى دلالة($\alpha$ =0.003)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(44) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(3.78) أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)،فقد بلغ (2.96) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي(رئيس قسم)، حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي(مدير عام)(3.78)، أما

متوسط فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) فقد بلغ(3.18) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي(مدير دائرة)، حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي(مدير عام)(3.78) أما متوسط فئة المستوى الوظيفي مدير دائرة )، فقد بلغ(3.18) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (44)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد تفويض السلطة حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 3.78 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.28 | - | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.22 | *0.56 | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.18 | *0.60 | - | - | - | - |
| موظف | 2.96 | *0.82 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**الفرضية الرابعة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$ = 0.05) في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).**

**أولاً: الفروقات للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للنوع الاجتماعي:**

**الجدول رقم (45)**

**نتائج تحليل اختبار(t) للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).**

| المتغير | النوع الاجتماعي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(t) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| العوامل الإدارية | ذكر | 3.36 | 0.98 | *6.21 | 0.000 |
| | أنثى | 2.82 | 0.88 | | |
| العوامل المادية | ذكر | 3.71 | 0.82 | 1.26 | 0.210 |
| | أنثى | 3.60 | 0.89 | | |
| العوامل القانونية | ذكر | 3.69 | 0.88 | *4.34 | 0.000 |
| | أنثى | 3.31 | 0.90 | | |
| العوامل الاجتماعية | ذكر | 3.22 | 0.85 | *2.69 | 0.008 |
| | أنثى | 2.96 | 0.99 | | |
| معوقات التطوير الإداري | ذكر | 3.50 | 0.63 | *4.87 | 0.000 |
| | أنثى | 3.18 | 0.68 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.87) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.50)، ومتوسط إجابة الإناث(3.18).

2. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الإدارية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (6.21) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلـــق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.36)، ومتوسط إجابة الإناث(2.82).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الماديـــة تعـــزى لمتغيـــر (النـــوع الاجتماعي)وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغـــت قيمة t المحسوبة (1.26) في مستوى دلالـــة (α =0.21)، ممـــا يقتضـــي قبـــول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

4. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل القانونية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها ا لجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.34) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلـــق بهذا البعد، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.69)، ومتوسط إجابة الإناث(3.31).

5. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعيـــة تعـــزى لمتغيـــر (النـــوع الاجتماعي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة t المحسوبة (2.69) في مستوى دلالة (α =0.008)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد، ويبين الجدول أ يضاً أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكوربدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الـــذكور (3.22)، ومتوسط إجابة الإناث(2.96).

**ثانياً: الفروقات في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للعمر:**

**الجدول رقم (46)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للعمر**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العوامل الإدارية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 19.769<br>523.082 | 6.590<br>0.936 | *7.04 | 0.000 |
| العوامل المادية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 3.181<br>388.564 | 1.060<br>0.695 | 1.53 | 0.21 |
| العوامل القانونية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 27.661<br>429.105 | 9.220<br>0.768 | *12.01 | 0.000 |
| العوامل الاجتماعية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 13.176<br>623.210 | 4.392<br>1.115 | *3.94 | 0.008 |
| معوقات التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 12.601<br>265.298 | 4.200<br>0.475 | *8.85 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري تعزى لمتغير (العمر) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (8.85) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(47) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.15)أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )،فقد بلغ (3.63) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر)حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.35)، أما متوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر )،فقد بلغ (3.63)ولصالح المبحوثين ذوي الأ عمار(51 سنة

فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.15)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (47)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعوقات التطوير الإداري تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.15 | - | - | *0.30 | *0.48 |
| 31-40 سنة | 3.35 | - | - | - | *0.28 |
| 41-50 سنة | 3.45 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.63 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**2.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الإدارية تعزى لمتغير (العمر) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (7.04) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (48) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (2.81)أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر ). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30سنة فأقل ) ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل ) (2.81)، أما متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) فقد بلغ(3.28) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي

الأعمار (30سنة فأقل) ومتوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30سنة فأقل) (2.81) أما متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) فقد بلغ(3.20) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة).

**الجدول رقم (48)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الإدارية تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.81 | - | 0.39* | 0.47* | 0.63* |
| 31-40 سنة | 3.20 | - | - | - | - |
| 41-50 سنة | 3.28 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.44 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**3.** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المادية تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.53) في مستوى دلالة(α =0.210)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

**4.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل القانونية تعزى لمتغير (العمر) وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (12.01) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (49) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إ جابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.24) أما متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.92) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة

فأكثر)حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.46)، أما متوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر ) فقد بلغ(3.92)ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)كانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل )ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.24)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.66) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

**الجدول رقم (49)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل القانونية تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.24 | - | - | *0.42 | *0.68 |
| 31-40 سنة | 3.46 | - | - | - | *0.46 |
| 41-50 سنة | 3.66 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.92 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**5.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية تعزى لمتغير (العمر)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.94) في مستوى دلالة (α =0.008)مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(50) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر )حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (2.93)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.38) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (50)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاجتماعية تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.93 | - | - | - | 0.45* |
| 31-40 سنة | 3.04 | - | - | - | - |
| 41-50 سنة | 3.22 | - | - | - | - |
| 51 سنة فأكثر | 3.38 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

## ثالثاً: الفروقات في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً المؤهل العلمي:

**الجدول رقم (51)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للمؤهل العلمي**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العوامل الإدارية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 11.080<br>531.770 | 3.693<br>0.951 | 3.88* | 0.009 |
| العوامل المادية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 16.902<br>374.843 | 5.634<br>0.671 | 8.40* | 0.000 |
| العوامل القانونية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 8.440<br>448.326 | 2.813<br>0.802 | 3.51* | 0.015 |
| العوامل الاجتماعية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 17.442<br>618.944 | 5.814<br>1.107 | 5.25* | 0.001 |
| معوقات التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 10.959<br>266.940 | 3.653<br>0.478 | 7.65* | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائيةلمعوقات التطوير الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F

المحسوبة (7.65) في مستوى دلالة(α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(52) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون ) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.53)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.15)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم كلية مجتمع ) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية مجتمع) فقد بلغ(3.33) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

**الجدول رقم (52)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعوقات التطوير الإداري حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.15 | - | - | - | *0.38 |
| دبلوم متوسط | 3.33 | - | - | - | *0.20 |
| بكالوريوس | 3.44 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.53 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**2.** هنالك فروق ذ ات دلالة إحصائية للعوامل الإدارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.88) في مستوى دلالة (α =0.009)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(53) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون ) حيث بلغ

متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.34)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.94) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

**الجدول رقم (53)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.94 | - | - | - | *0.40 |
| دبلوم متوسط | 3.15 | - | - | - | - |
| بكالوريوس | 3.18 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.34 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**3.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المادية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (8.40) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(54) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.83)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم كلية مجتمع) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.83) أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم كلية مجتمع) فقد بلغ(3.56) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة

الثالثة(بكالوريوس)(3.80)، أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون ) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (54)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل المادية حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.37 | - | - | *0.43 | *0.46 |
| دبلوم متوسط | 3.56 | - | - | - | *0.27 |
| بكالوريوس | 3.80 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.83 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**4.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الإدارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (3.51) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.015)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (55) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون ) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.70)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.41) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

**الجدول رقم (55)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.41 | - | - | - | *0.31 |
| دبلوم متوسط | 3.55 | - | - | - | - |
| بكالوريوس | 3.63 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.70 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**5.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (5.25) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.001)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(56)أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.27)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.74) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا . وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون )حيث بلغ مت وسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.18)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)، فقد بلغ(2.74) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

**الجدول رقم (56)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دون | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.74 | - | - | *0.44 | *0.53 |
| دبلوم متوسط | 3.16 | - | - | - | - |
| بكالوريوس | 3.18 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 3.27 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

## رابعاً: الفروقات في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للخبرة:

**الجدول رقم (57)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للخبرة**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العوامل الإدارية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 6.932<br>535.919 | 2.311<br>0.959 | 2.41 | 0.066 |
| العوامل المادية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 5.889<br>385.856 | 1.963<br>0.690 | *2.84 | 0.037 |
| العوامل القانونية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 49.428<br>407.338 | 16.476<br>0.729 | *22.61 | 0.000 |
| العوامل الاجتماعية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 15.962<br>620.423 | 5.321<br>1.110 | *4.79 | 0.003 |
| معوقات التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 559) | 14.870<br>263.030 | 4.957<br>0.471 | *10.53 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري تعزى لمتغير (الخبرة)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (10.53) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق

بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(58) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.64)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.22) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.64)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) فقد بلغ (3.33) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.64)، أما متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)،فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (58)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعوقات التطوير الإداري حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.22 | - | - | - | *0.42 |
| 6-10 سنوات | 3.33 | - | - | - | *0.31 |
| 11-15 سنة | 3.36 | - | - | - | *0.28 |
| 16 سنة فأكثر | 3.64 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**2.** ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل **الإدارية** تعزى لمتغير (الخبرة)، وذلك بسبب انخفاض قيمة(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (2.41) في مستوى دلالة($\alpha$ =0.066)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

3. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المادية تعزى لمتغير (الخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (2.84) في مستوى دلالة (α =0.037)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد . ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (59) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.81)أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.55) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (59)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل المادية حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.55 | - | - | - | 0.26* |
| 6-10 سنوات | 3.61 | - | - | - | - |
| 11-15 سنة | 3.68 | - | - | - | - |
| 16 سنة فأكثر | 3.81 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

4. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل القانونية تعزى لمتغير (الخبرة) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (22.61) في مستوى دلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(60) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.99)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.33) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر ). وأن هنالك مصادر فروق بين

متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر ) (3.99)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) فقد بلغ(3.34) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16سنة فأكثر)وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الـ مبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر )ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.99)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) فقد بلغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (60)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل القانونية حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.33 | - | - | - | *0.66 |
| 6-10 سنوات | 3.34 | - | - | - | *0.65 |
| 11-15 سنة | 3.57 | - | - | - | *0.42 |
| 16 سنة فأكثر | 3.99 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

**5.** هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية تعزى لمتغير (الخبرة)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (4.79) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.003)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(61) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.38)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(2.95) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

**الجدول رقم (61)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 2.95 | - | - | - | *0.43 |
| 6-10 سنوات | 3.06 | - | - | - | - |
| 11-15 سنة | 3.12 | - | - | - | - |
| 16 سنة فأكثر | 3.38 | - | - | - | - |

ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**خامساً: الفروقات في المعوقات التي تواجه جهــود التطــوير الإداري تبعــاً للمســتوى الوظيفي:**

**الجدول رقم (62)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تبعاً للمستوى الوظيفي**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العوامل الإدارية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 6.234<br>536.617 | 1.559<br>0.962 | 1.62 | 0.68 |
| العوامل المادية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 6.900<br>384.845 | 1.725<br>0.690 | *2.50 | 0.04 |
| العوامل القانونية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 15.342<br>441.425 | 3.835<br>0.791 | *4.85 | 0.001 |
| العوامل الاجتماعية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 2.305<br>634.080 | 0.576<br>1.136 | 0.507 | 0.730 |
| معوقات التطوير الإداري | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 558) | 2.963<br>274.936 | 0.741<br>0.493 | 1.504 | 0.200 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةلمعوقات التطوير الإداري تعــزى لمتغيــر (المستوى الوظيفي)وذلك بسبب انخفاض قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.504) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.200)، مما يقتضــي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الإدارية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب انخفاض قيمة(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.62) في مستوى د لالة($\alpha$ =0.68)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

3. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المادية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (2.50) في مستوى دلالة($\alpha$ =0.04)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ، حيث يبين الجدول(63) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(3.96)أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)،فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (63)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل المادية حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 3.96 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.68 | - | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.64 | - | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.61 | - | - | - | - | - |
| موظف | 3.60 | *0.36 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

4.هنالك فروق ذ ات دلالة إحصائية للعوامل القانونية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)وذلك بسبب ارتفاع قيم (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة

F المحسوبة (4.85) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.001)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(64) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام ) ومتوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)حيث بلغ متوسط فئة المستوى الوظيفي (مدير عام)(3.96)أما متوسط فئة المستوى الوظيفي (موظف)فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام).

**الجدول رقم (64)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل القانونية حسب متغير المستوى الوظيفي**

| فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير عام | نائب مدير عام | مدير دائرة | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 3.96 | - | - | - | - | - |
| نائب مدير عام | 3.85 | - | - | - | - | - |
| مدير دائرة | 3.61 | - | - | - | - | - |
| رئيس قسم | 3.53 | - | - | - | - | - |
| موظف | 3.46 | *0.50 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**5.** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)وذلك بسبب انخفاض قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة F المحسوبة (0.507) في مستوى دلالة ($\alpha$ =0.730)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا البعد.

## الفصل الخامس
## الخاتمة والمناقشة والتوصيات

### 5. 1 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تّم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (791) مبحوثاً، وقد تّم اختيارهم بطريقة ملائمة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تّم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلَّفة من أساتذة الإدارة المختصّين، بحيث أُبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكّمين، في حين تّم إلغاء الفقرات المختلف عليهاوطُوّرت الأداة إلى أنّ وصلت إلى (43) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة .أمّا بالنسبة للثبات ، فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلّي(0.90).

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان ، وأنّ العوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية التيتعيق جهود التطوير الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وأنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$ = 0.05) في تقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديمغرافية (الجنس والعمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي). وأنّ هنالك فروقاًت دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$ = 0.05)في المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديمغرافية (النوع الاجتماعي والعمر، الخبرة ، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

## 5. 2 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد المعلومات، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف الوظيفي، بعد تفويض السلطة )، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بُعد التدريب المرتبة الأولى، وتفسر هــذه النتيجــة علــى أن المبحوثين ركزوا على التدريب كأداة فعالة للتطوير الإداري، لذا يعــد التــدريب مطلب هام للنمو المهني لدى العاملين نحو تحقيق التطوير الإداري. مما يساعدهم على اكتساب المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء . يلي ذلك بُعد الحوافز، وتفسر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليهــا، وتحفيــز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره. وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية. وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد فعالية الإجراءات، وتفسر هذه النتيجة على أن جهــود التطوير الإداري ساهمت في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل. وجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية . وأوجدت بــرامج فعالــة لتبســيط إجراءات العمل، وساهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر . أما بُعد تفويض السلطة فقد جاء في المرتبة الرابعة ويمكن تفسير ذلك بأنّ الوزارات فــي سلطنة عُمان لها فروع منتشرة في محافظات ومناطق السلطنة، وهذا النــوع مــن التنظيمات الإدارية المتسع جغرافياً لابد له من التوجه نحــو اللامركزيــة، ممــا يستدعى أنّ يكون هناك توجه حكومي بشكل عام، وفي الوزارات بشكل خاص نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لابد من وجود ممارسة لتفــويض السلطة لكي تتحقق سرعة إنجاز الأعمال في تلك الفروع . وجــاء فــي المرتبــة

الخامسة بُعد المعلومات، وتفسر هذه النتيجة علـــى أن جهـــود التطـــوير الإداري ساهمت في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات،وتحســـين مســـتوى الأداء . وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال . في حين جاء فـــي المرتبـــة السادسة والأخيرة بُعد الوصف الوظيفي. وتفسر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري ساهمت في وصف الوظائف وبيان واجباتها ومستوياتها بشـــكل واضـــح ودقيق. وفي جعل عملية اختيار وتعيين الموظفين تستند إلى متطلبـــات الوظيفـــة ومعايير الوصف الوظيفي . وتحديث الوصف الـــوظيفي وتطـــويره بشـــكل دائـــم ومستمر. وربط ألقاب الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها.

والتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القريوتي والعنزي ، 2004)، والتي توصلت إلى أن التدريب مظهراً رئيسياً لجهود التطوير الإداري . والتقت نتائج هـــذه الدراســـة أيضاً بشكل جزئي مع نتائج دراسة (الكثيري، 2003)، والتي توصلت إلى أن درجـــة التطوير الإداري في كليات التربية من وجهة نظر القادة الإداريـــين كانـــت مرتفعـــة ، والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (السعايدة وخرابشة، 2003) والتي توصلت إلى نجاح واضح للديوان في تحقيق العديد مـــن أهـــداف بـــرامج التطـــوير الإداري، وخصوصاً فيما يتعلق ببرنامج تأهيل مستخدمي الديوان وتدريبهم . والتقت نتائج هـــذه الدراسة أيضاً مع دراسة ( اللوزي، 2002)،والتي توصلت إلى أن مستوى التطـــوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً . والتقت نتائج هذه الدراسة أيضـــاً مـــع دراسة(المسلماني، 1999)،والتي توصلت إلى أن مستوى فعاليـــة التطـــوير الإداري متوسطة. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة أكنوروماناقان وكـــولين( Cnnor , Mangan & culeen , 2006 )، والتي توصلت إلى أن التطوير الإداري هـــو الأولويـــة الأساسية بالنسبة للمؤسسات في ايرلندا.والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مـــع دراســـة مايتي وأشتون (Mighty & Ashton, 2003)، والتي توصلت إلى أن هنـــاك رضـــا عام من قبل المشاركين عن برنامج التطوير الإداري، وأن ا لبرنامج ساعد في تأهيلهم واستعدادهم للتطوير ومواجهة التحديات المستقبلية.

2. أشارت النتائج المتعلقة بالمتوسط الكلي للعوامـــل الإداريـــة والماليـــة والقانونيـــة والاجتماعية إلى أن تلك العوامل تعيق جهود التطوير الإداري بدرجة متوســـطة، وقد احتّل بُعد العوامل المادية المرتبة الأولى، وتفسر هذه النتيجة على أن هنالـــك عدم توافق بين مستوى الرواتب وارتفاع مستوى المعيشة، وأن هنالك نقص فـــي الإمكانيات المالية المخصصة لدعم عملية التطوير الإداري . وعدم وجود سياســـة واضحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية . وأن العاملين تتركز تصـــوراتهم علـــى المعطيات المادية، وبالذات (الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافـــآت مع أدائهم، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصـــفة عامة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا حيال المكافآت والرواتـــب والأجـــور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة ، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى .

يلي ذلك بُعد العوامل القانونية، وتفسر هذه النتيجة بوجود استثناءات كثيرة تتضمنها النظم واللوائح، هنالك بعض القواعد والأنظمة التي تتعـــارض مـــع جهـــود التطوير الإداري. واعتماد ترقيات الجهاز الحكومي على الأقدمية وليس الكفـــاءة . وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العوامل الإدارية، وتبلور هذا البعد من خلال زيادة عدد الموظفين عن الحاجة الفعلية لهم، وسوء توزيع الموظفين داخل الوزارة، وضعف الرقابة الإدارية داخل الوزارة، وطول إجراءات العمل، وعدم وضـــع الموظـــف المناسب في المكان المناسب، وضعف المتابعة لجهود التطوير. الأمر الذي أدى إلى تقيم الموظفين لعملية التطوير الإداري بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العوامل الاجتماعية، ويمكن تفسير هذه النتيجة، على أن هنالك محاكاة النماذج الغربية في التطوير الإداري دون وعي وإدراك . ويوجد خضـــوع لتـــأثير القـــيم المجتمعية. وللمفاهيم البيروقراطية وأن هنالك سيادة للمصالح الشخصية في المجتمع .

والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفاعوري ومحمـــود، 1999)،

والتي توصلت إلى أن هناك معوقات كثيرة تحد من دور الوزارة في تطوير نظم الأفراد وسياساتهم.التقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (المسلماني، 1999)، والتي توصلت إلى أن العوامل الإدارية تعيق جهود التطوير بشكل متوسط، أما العوامل المادية، السياسية، القانونية، والإجرائية فإنها تعيق جهود التطوير الإداري بشكل عالٍ، أما العوامل الاجتماعية فتعيق جهود التطوير الإداري بشكل عالٍ جداً. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الحنيطي، 1994)، والتي توصلت إلى أن الأجهزة الإدارية في القطاع العام تعاني من نقص في القوى العاملة المدربة، وإلى عدم تناسب الرواتب المدفوعة للعاملين وغلاء المعيشة ، وإلى عدم مشاركة كافة المستويات الإدارية في جهود التنمية واقتصارها على الإدارة العليا.

3. أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري(بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد المعلومات، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف الوظيفي، بعد تفويض السلطة )، تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي . ويمكن تفسير ذلك بأنّ فعالية التطوير الإداري تتأثر بنوع الفرد،وذلك بسبب ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في الوظائف المعنية بالتطوير الإداري وتواجدهم بنسبه أكبر في الوظائف القيادية.
4. أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري(بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد المعلومات، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف الوظيفي، بعد تفويض الـ سلطة) تعزى لمتغير (العمر)، وأن الفروق بالنسبة للعمر لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة)، و(51سنة فأكثر ). ويمكن تفسير ذلك بأنّ فعالية التطوير الإداري تتأثر بعمر الفرد، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً.
5. أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري(بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد المعلومات، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف

الوظيفي، بعد تفويض السلطة)، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وأن الفروق بالنسبة للمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا)، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤهل العلمي يتأثر في فعالية التطوير الإداري، فإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة عادة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، ويظهر ذلك في مستوى تمكنه، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً، وبالتالي يكون إنجازه عالياً.

**6.** أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري(بعد التدريب، بعد فعالية الإجراءات، بعد الوصف الوظيفي، بعد تفويض السلطة ) تعزى لمتغير (الخبرة)، وأن الفروق بالنسبة للخبرة لصالح المبحوثين ذوي الخبرة(16 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فإنّ مستوى تمكينهم يتأثر بسبب تعلمهم أساسيات العمل، إضافة إلى أنّه يوجد هناك تمييز بين أصحاب الخبرات.

**7.** أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية لفعالية التطوير الإداري(بعد التدريب، بعد الحوافز، بعد فعالية الإجراءات، بعد تفويض السلطة )، تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)، وأن الفروق بالنسبة للمستوى الوظيفي لصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام). ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارات العليا أكثر قدرة على تقييم فعالية التطوير الإداري بحكم مؤهلهم وخبرتهم الطويلة في العمل الإداري.

**8.** أشارت النتائج إلىأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري(العوامل الإدارية، العوامل القانونية، العوامل الاجتماعية )، تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي . ويمكن أن يعزى ذلك إلى كون الذكور يؤدون مهام وظيفية أكثر صعوبة وحساسية من المهام التي تؤديها الإناث مما يجعلهم أكثر تحسسا وإدراكاً للمعوقات التي تعيق جهود التطوير الإداري.

9. أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري (العوامل الإدارية، العوامل القانونية، العوامل الاجتماعية )، تعزى لمتغير (العمر)، وأن الفروق بالنسبة للعمر لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة)، و(51 سنة فأكثر ). ويعزى ذلك إلى أن المبحوثين من ذوي الأعمار (41-50 سنة)، و(51 سنة فأكثر) يكونون قد أمضوا مدة وظيفية مناسبة ، وقد اكتسبوا خبرة في العمل تجعلهم قادرين على التعرف على الصعوبات التي تواجه جهود التطوير الإداري.

10. أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري (العوامل الإدارية، العوامل المادية، العوامل القانونية، العوامل الاجتماعية)، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وأن الفروق بالنسبة للمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا ). وتفسر هذه النتيجة على أن المبحوثين ذوي التأهيل العلمي العالي قادرين على تفحص وتحسس وتقييم جهود التطوير الإداري من نظرائهم ذوي التأهيل العلمي الأقل.

11. أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية للمعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري (العوامل المادية،العوامل القانونية، العوامل الاجتماعية )، تعزى لمتغير (الخبرة)، وأن الفروق بالنسبة للخبرة لصالح المبحوثين ذوي الخبرة(16 سنة فأكثر ). وهذا يعني أن الخبرة في العمل لها دور في إكساب الموظف مهارات متعددة منها تقييم جهود التطوير الإداري والتعرف على المعوقات التي تعيق جهود التطوير الإداري.

12. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري، تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

## 5. 3 التوصيات:

**بناء على النتائج التي توصلّت إليها الدراسة فإنّها توصي بما يلي :**

1- دلّت النتائج المتعلقة بتصوّرات المبحوثين لأبعاد فعالية التطوير الإداري بأنّها متوسّطة، لذا يجب على الوزارات العُمانية تعزيز هذه الأبعاد، واستغلالها في عمليّة التطوير الإداري، عن طريق جهد شمولي مخطّط، لخلق بيئة تنظيميّة مناسبة لإنجاح عملية التطوير الإداري.

2- ضرورة مراجعة وتحديث القوانين والأنظمة والتشريعات لزيادة فعالية البرامج التطويرية والحد من معوقاتها.

3- ضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لدعم عملية التطوير الإداري للمساهمة في بناء وخلق رؤية مستقبلية للمنظمة.

4- تفعيل دور الرقابة الإدارية في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان.

5- بهدف زيادة مستوى التطوير الإداري والحد من معوقاته لا بد من السعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيميّة والإنسانيّة بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدوريّة، والندوات، والنقد الذاتي البنّاء ومكافأة المتميّزين والمبدعين، وأيّ وسائل أخرى متاحة لتعزيز التطوير الإداري لدى العاملين في الوزارات العُمانية.

6- تبسيط إجراءات العمل وتبني سياسات الشفافية في الإجراءات والعمل، ومحاولة تجاوز بعض المفاهيم البيروقراطية في الإدارة العُمانية لرفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

7- إعادة النظر في نظام الحوافز وإيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية والمعنوية.

8- محاولة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال التطوير الإداري بما يوافق معطيات البيئة التنظيمية العمانية.

9- إجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية.

**المراجـــع**

**أ- المراجع باللغة العربية:**


إدريس، ثابت عبد الرحمن (2003)**المدخل الحديث في الإدارة العامة** ، عمان، الدار الجامعية، الأردن .

التويجري، محمد إبراهيم أحمد (1989). الإصلاح الإداري، **الإداري**، مسقط، ع (38-39)، 19-34.

الحجري ، حميد بن ناصر بن حمد (2005) . **أثر تفويض السلطة على أداء القيادات داالإية في مركز الوزارات لسلطنة عُمان** ،رسالة ماجستير غيـــر منشـــورة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة .

الحسبان، خليل أحمد السعد ( 1999). **محددات أداء وحدات التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية وجهة نظر العاملين في هذه الوحدات** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

حسن، راوية (2004)**إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، عمان، الدار الجامعية، الأردن .

الحنيطي، محمد (1994). اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصـــلاح الإداري فـــي أجهزة القطاع العام في الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، م(15)، ع()، 313-360.

دقاسمة، مأمون أحمد سليم (2002). التغيير التنظيمي : دراسة ميدانيـــة لاتجاهـــات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوق ات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، **الإداري**، مسقط، ع (24)، 79-121 .

ديوان شؤون الموظفين (1986)**الإدارة العامة في سلطنة عُمان ، تحرير د . ناصر محمد الصائغالإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربـــي** : **(514-575)** . عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

الزعبي، عبد الله (2006)،**مدخل استراتيجي للـ تطوير الإداري، ندوة التطـوير الإداري كأداة لتحقيق التنمية الإدارية** ( وحدات الاستشارة الداخلية) (2-27)، مسـقط: معهد الإدارة العامة.

السعايدة، منصور وخرابشة، عبد (2003). أثر التطوير الإداري علـى أداء ديـوان المحاسبة الأردني، **مجلة مؤتة، للبحوث والدراسات** م(18) ع(4) 117-150.

سمارة، أحمد محمد ذيب (1994)**تقييم أداء التطوير الإداري فـي الأردن : دراسـة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

شافعي، عبد المنعم حسن (1996) . اتجاهات التحديث في الإدارة العامة "مناقشة لأوجه التحديث في مداخلواتجاهات التطوير الإداري "، **الإداري**، مسقط ، ع (67) ، 147-181.

شيبان، امة اللطيف بنت شرف (1995). اتجاهات التحديث الإداري بسلطنة عُمان في سنوات الخطة الخمسية الرابعة للتنمية، **الإداري**، مسقط، ع (63)، 57-83.

الشيخلي، عبد القادر (1982)**معوقات نظم وأجهزة الخدمة ا لمدنيـة فـي الأقطـار العربية**، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن .

الصائع، ناصر محمد (1986). **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربـي بين الواقع والطموح** ، تحريرناصر محمد الصائغ . الإدارة العامة والإصـلاح الإداري في الوطن العربي : (19-40)، عمان : المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية .

الضلاعين، علي (2005). **أساسيات ومبادئ إدارة الإعمال**، عمان، مركز يزيد للنشر، الأردن .

طعامنة، محمد(1996). أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد فـي القطاع العام في الأردن، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية** الجامعة الأر دنيـة، م (23)، ع(2)، 101-115.

الطيب، حسن ابشر (1986). **الإصلاح الإداري في الـوطن العربـي بـين الأصـالة**

**والمعاصرة**، تحرير ناصر الصائغ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي : (806-838)، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

العتوم، هدى حسين محمد (1994). **دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري، دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردني** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

العدوان، ياسر (1986). **نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي**، تحرير د. ناصر محمد الصائغ ،الإ دارة العامة والإصلاح الإداري في الـوطن العربـي (785-805)، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

العكايلة، عبدالله (1986)**نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري** ، تحرير ناصر محمد الصائغ. الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربـي (955-989). عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

العواملة، نائل (1992). التغيير والتطوير التنظيمي في أجهـزة الإدارة العامـة فـي الأردن: دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرمـوك، سلسـلة العلـوم الإنسـانية والاجتماعية**، م(8)، ع(2)، 173-209.

غبوش، أحمد الطيب (1987)الاختيار للخدمة العامة وأثره عل ى التنميـة الإداريـة، **الإداري**، مسقط، عد خاص، ع (30 – 31)، 103-133.

غبوش، أحمد الطيب (1989). معوقات الإصلاح الإداري، **الإداري**، مسقط، ع (38-39)، 19-34 .

الفاعوري، رفعت ومحمود، نجلاء (1999). دور وزارة شـؤون الخدمـة المدنيـة والإسكان في تطوير نظم الأفراد وسياساتهم ف ي الجهاز الحكـومي القطـري : دراسة ميدانية استطلاعية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسـات: سلسـلة العلـوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة مؤتة ، م(14)، ع(5)، 57- 71.

القريوتي، محمد قاسم ( 2001)**الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق** ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن .

القريوتي، محمد قاسم والعنزي، عوض خلف (2004). جهود التطوير الإداري في الكويت : دراسة تقييميه ميدانية،**دورية الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة، الرياض، م (4)، ع (3)، 573-626) .

الكثيري، عمر بن سعيد (2003). **واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عُمان وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

كنعان، نواف (1998). **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن .

اللوزي، موسى (2002). **التنمية الإدارية**، عمان، دار وائل للنشر، الأردن .

اللوزي، موسى (2003)**التطوير الإداري أساسيات ومفاهيم حديثة** ، عمان، دار وائل للنشر، الأردن .

اللوزي، موسى سلامة ( 2002). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن : دراسة ميدانية،**مجلة دراسات : العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، م(29)، ع(1) ، 98-117.

محمد ، موفق حديد (2004) . **الإدارة الحكومية وتطبيقاتها في سلطنة عُمان** ، مسقط، قنديل للنشر والتوزيع ، سلطنة عُمان .

المخلافي، عبد الواسع عبد الغني سيف (2000)**أداء مؤسسات الإعلام الـ حكومية في الجمهورية اليمنية: المشكلات الإدارية والبيئة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

مسلم علي عبد الهادي(2005) ، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى تطوير المنظمات السعودية ، **الإدارة العامة**، الرياض، م (45)، ع(2)، 171-237.

المسلماني، هاشم علي عيسى (1999) . **تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الإدارة:وجهة نظر الموظفين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
المغربي ، عبد الحميد ( 1999 ) ، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** ، ط1 القاهرة : مجموعة النيل العربية .
مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية (1985).**الجريدة الرسمية** : مرسوم سلطاني رقم 1984/52 ، سلطنة عُمان، ع (290) ، م (13) .
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2002). **تجارب التنميةالإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي**، تجربة سلطنة عُمان في التنمية الإدارية، المحاور والإنجازات والتحديات: (383-430)، عمَّان.
المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (1986). **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي**، الإدارة العامة في سلطنة عمان: (514-575)، الرياض.
النجار، زكي (1992)**أسس تخطيطي برامج التطوير الإداري في الدول النامية** ، **الإدارة**، القاهرة، ع (1)، 47-53.
النفيعي، ضيف الله بن عبدالله (2003)**الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدنية الرياض** مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، م(17) ع(1)، 3-37.
النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، ومحمد، محمد، وحمزاوي، محمد، (1991م) "**الإدارة العامة: الأسس والوظائف** " ، ط2، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية
الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005)**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عمان، دار وائل للنشر، الأردن .
وزارة الشؤون القانونية (1996)، **الجريدة، الرسمية**: مرسوم سلطاني رقم 151 /96، سلطنة عمان ، ع(587).
وزارة الشؤون القانونية (2002) ، **الجريدة الرسمية**: مرسوم سلطاني رقم 2007/17، سلطنة عمان، ع (715).
وزارة الشؤون القانونية (2005) .**الجريدة الرسمية** : مرسوم سلطاني رقم

2004/120 ، سلطنة عُمان ، ع (782) . م (33) .
وزارة شؤون الديوان السلطاني (1976) . **الجريدة الرسمية** : مرسوم سلطاني رقم 1975/26، سلطنة عُمان ، ع (83) ، م (4) .
وزارة شؤون الديوان السلطاني (1976) . **الجريدة الرسمية** : مرسوم سلطاني رقم 1975/27، سلطنة عُمان، ع (83) ، م (4) .
ياغي، محمد عبد الفتاح (2005).**اتخاذ القرارات التنظيمية** ، عمان، ياسين لخدمات المكتبية والطلابية، الأردن .

**ب- المراجع الأجنبية:**

Anne Cusick , (2005) , Organizational development facilitates effective regulation compliance , **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.4, No.5, pp44-52.

Carwford, R. (1997). **Managing information technology in secondary schools**. London: Routledge.

E. Joy Mighty , William Ashton , (2003) , Manage development : hoax or Hero ? , **Journal of manage development** volume 22 Number 1, PP. 14-31.

Goldberg, B. Sifonis, J. (1994). **Dynamic planning the art of managing beyond tomorrow.** New York, NY: Oxford University Press.

Jeffrey D. Straussman , Mengzhong Zhang , (2001) , Chinese administrative reforms in international perspective , **International Journal of Public Sector Management** , Volume :14 PP, 411-422.

Lidewey van der Sluis-den Dikken , Ludwig H. Hoeksema (2001) , Palette of management development , **Journal of Management Development** , volume 20 number 2, 2001 , PP. 168-179.

Loo R, (1997) , The future of management training in Canadian health care organizations , **journal of management development** , volume 16 , Number 9, PP, 680-689.

Luthans, Fred (1992): **Organizational Behavior**, 6Ed, New York, Mc Graw – Hill, INC.

Marion O'connor , John mangan , John cullen , (2006) , Management development in Ireland : justifying the investment , **journal of management Development** , volume 25 Number 4 , 2006 , PP . 325-349.

Mighty E. Joy, Ashton William (2003) Management development: hoax or hero?**Journal of Management Development**, Volume: 22 Issue: 1 pp: 14 – 31

Robbins Stephen (2001), **Organizational Behaviour**, 8th ed, New jersey: Prentice Hall.

Robert H. Rouda & Mitchell E. Kusy , (1995) , Organization Development , The managementof change , Third series of articles , **Tappi Journal** , 1995-1996.

Ryan A.M . ; Brutus S.; Greguras G.J; D. Hakel M., (2000) , Receptivity to assessment –based feed back for management development , **Journal of management Development** , Volume 19 , Number 4 , 2000 , PP . 252-276.

Stanley.A,( 1999 ) " Using (Bundles) to find the best strategy " **Strategic and Leadership** , vol 27 , PP: 3-53.

Thompson J.E : Harrisonj , (2000), **The Journal of Management Development** , Volume 19 , Number 10.2000 , PP. 836-852ز

# ملحق (أ)

## استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

**الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة ...... المحترمين**

**تحية طيبة وبعد ...**

**الموضوع :** استبانة بحثية حول تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمُان .

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، التمس منكم المساعدة بالإجابة عن الاستبانة المرفقة ، وذلك لاستخدامها لإغراض البحث العلمي.

أخي الموظف / أختي الموظفة:

لقد تم اختياركم للمساهمة في إخراج هذا العمل ليقيننا أنكم تمثلون المصدر الأمثل والكفؤ لملء هذه الاستبانة لما لها من أهمية بالغة لإنجاح البحث بأكمله ، وسوف تعامل جميع المعلومات بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي لذالك لا داعي لذكر الاسم .

وأخيراً أتقدم لكم بجزيل الشكر على مساهمتكم البنّاءة واهتمامكم
وفقكم الله لما فيه الخير والسداد

**الباحث**

**عبدالله بن مطر العزيزي**

**الجزء الأول : المعلومات العامة**

**الرجاء وضع علامة ( √ ) مقابل العبارة التي تراها مناسبة :**

1- النوع الاجتماعي:
- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2- العمر:
- ☐ 25 سنة فأقل
- ☐ 26-30 سنة
- ☐ **31-45 سنة**
- ☐ 46 - 50 سنة
- ☐ 51 سنة فأكثر

**3- عدد سنوات الخبرة:**
- ☐ 5 سنوات فأقل
- ☐ 6-10 سنوات
- ☐ 11-15 سنة
- ☐ 16سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:
- ☐ ثانوية عامة فاقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا
- ☐ **أخرى**

**5-المستوى الوظيفي**
- ☐ مدير عام
- ☐ نائب مدير عام
- ☐ **مدير دائرة**
- ☐ رئيس قسم
- ☐ موظف

**القسم الثاني : يرجى وضع إشارة (√ )في المكان الذي يناسب إجابتك على العبارات المدرجة أدناه ( قياس فعالية التطوير الإداري ومعوقاته )**

| التسلسل | الفقـــــــــــرة | أوافق بشده | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لتدريب الموظفين. | | | | | |
| 2 | ساهمت برامج التطوير الإداري في إيجاد خطط واضحة لرفع كفاءة الموظفين. | | | | | |
| 3 | ربطت برامج التطوير الإداري البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين . | | | | | |
| 4 | شجعت برامج التطوير الإداري المسؤولين على متابعة نتائج التدريب . | | | | | |
| 5 | يتميز المدربون بقدراتهم وكفاءتهم في تنفيذ البرامج التدريبية . | | | | | |
| 6 | أسهمت جهود التطوير الإداري في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها. | | | | | |
| 7 | يشجع التطوير الإداري المسؤولين على تبني حفز الموظفين المبدعين . | | | | | |
| 8 | ساهم التطوير الإداري في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية. | | | | | |
| 9 | ساهم التطوير الإداري في إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. | | | | | |
| 10 | ساهمت برامج التطوير الإداري في توفير نظام حوافز يتصف بالعدالة . | | | | | |
| 11 | نجحت برامج التطور الإداري في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات . | | | | | |

| التسلسل | الفقـــــــــــــــــــــــرة | أوافق بشده | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | ساهمت جهود التطوير الإداري في توسيع استخدام تكنولوجيـــا المعلومات لتحسين مستوى الأداء . | | | | | |
| 14 | تتوفر لي المعلومات التي احتاجها لأداء عملي بشكل جيد . | | | | | |
| 15 | ساهمت برامج التطوير الإداري في تـــوفير الإمكانيـــات الفنيـــة لإيجاد نظام معلومات فعال . | | | | | |
| 16 | ساهمت برامج التطوير الإداري وآلياتها في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل . | | | | | |
| 17 | جعلت برامج التطوير الإداري تقييم العمل وتوزيع المهـــام فـــ ي الوزارة بطريقة منطقية . | | | | | |
| 18 | أوجد التطوير الإداري آليات فعالة لتبسيط إجراءات العمل فـــي الوزارة . | | | | | |
| 19 | أسهمت بـــرامج التطـــوير الإداري فـــي تحـــديث الإجـــراءات وتطويرها بشكل مستمر . | | | | | |
| 20 | تساهم جهود التطوير الإداري فـــي وصـــف الوظـــائف وبيـــان واجباتها ومستوياتها بشكل واضح ودقيق . | | | | | |
| 21 | تساهم جهود التطوير الإداري في جعل عملية اختيـــار وتعيـــين الموظفين تستند إلى متطلبات الوظيفة ومعايير الوصف الوظيفي . | | | | | |
| 22 | تساهم برامج التطوير الإداري في تحـــديث وتطـــوير الوصـــف الوظيفي بشكل دائم ومستمر . | | | | | |
| 23 | ساهمت جهود التطوير ا لإداري في ربط مسميات الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها . | | | | | |
| 24 | تساهم برامج التطوير الإداري في وضع قوانين وأنظمة تعـــزز تفويض السلطة . | | | | | |

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | أوافق | أوافق بشده | الفقـــــــــــــــــــرة | التسلسل |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | تشجع برامج الت طوير الإداري تفويض الصـــلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة. | 25 |
| | | | | | تساهم خطط التطوير الإداري فـــي زيـــادة مشـــاركة الأفراد في القرارات المتعلقة بعملهم . | 26 |
| | | | | | تساهم برامج التطوير الإداري في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية بشكل يحقق تفويض السلطة . | 27 |
| | | | | | أعتقد أن هناك مقاومة من بعض الموظفين لعملية التطوير الإداري. | 28 |
| | | | | | أعتقد أن هناك زيادة في عدد الموظفين عـــن الحاجـــة الفعلية لهم . | 29 |
| | | | | | أعتقد أن هناك سوء توزيع للموظفين داخل الوزارة. | 30 |
| | | | | | هناك ضعف للرقابة الإدارية داخل الوزارة . | 31 |
| | | | | | اعتقد أن هناك طول إجراءات في العمل . | 32 |
| | | | | | تعاني الوزارة من عدم وضع الموظف المناسب فـــي المكان المناسب. | 33 |
| | | | | | هناك ضعف في المتابعة لجهود التطوير . | 34 |
| | | | | | أرى أن هناك عدم توافق بين مســـتوى الرواتـــب وارتفاع مستوى المعيشة . | 35 |
| | | | | | هناك نقص في الإمكانات المالية المخصصة لـــدعم عمليـــة التطوير الإداري . | 36 |
| | | | | | عدم وجود سياســـة واضـــحة و ثابتـــة للحـــوافز الماديـــة والمعنوية. | 37 |
| | | | | | أعتقد أن هناك بعض القواعد والأنظمة التي تتعارض مـــع جهود التطوير الإداري . | 38 |
| | | | | | اعتماد الترقيات في الجهاز الحكومي على الأقدمية ولـــيس الكفاءة . | 39 |

| التسلسل | الفقـــــــــــــــــــــــرة | أوافق بشده | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | يوجد استثناءات كثيرة تتضمنها النظم واللوائح في الوزارة . | | | | | |
| 41 | أعتقد أن هناك محاكاة للنماذج الغربية في التطوير الاداري دون وعي وإدراك. | | | | | |
| 42 | يوجد خضوع لتأثير القيم المجتمعية . | | | | | |
| 43 | يوجد خضوع لتأثير المفاهيم البيروقراطية . | | | | | |
| 44 | هناك سيادة للمصالح الشخصية في المجتمع . | | | | | |

الاسم: عبدالله بن مطر بن سالم العزيزي
الكلية: إدارة الأعمال.
التخصص: ماجستير إدارة عامة.
السنة: 2004.
العنوان البريدي: 112/1994.
الهاتف الأرضي: 0069824600205
الهاتف النقال: 0096899414444.
الفاكس:0096824544446.